



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

JEAN PATRICK DA COSTA SOUZA

**GOVERNANÇA E GESTÃO ORIENTADAS PARA EFICIÊNCIA DAS CONTAS DE
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO.**

Belém

2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

**GOVERNANÇA E GESTÃO ORIENTADAS PARA EFICIÊNCIA DAS CONTAS DE
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO.**

JEAN PATRICK DA COSTA SOUZA

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações Públicas.

Orientador: Dr. Adagenor Lobato Ribeiro

Belém

2021

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

S719g Souza, Jean.
GOVERNANÇA E GESTÃO ORIENTADAS PARA
EFICIÊNCIA DAS CONTAS DE UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO. / Jean Souza. — 2021.
193 f. : il. color.

Orientador(a): Prof. Dr. Adagenor Ribeiro
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo
de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em
Gestão Pública, Belém, 2021.

1. Governança. . 2. Gestão. . 3. Eficiência das contas
públicas. . 4. Instituição Federal de Ensino Superior.. I. Título.

CDD 351.8115024

JEAN PATRICK DA COSTA SOUZA

**GOVERNANÇA E GESTÃO ORIENTADAS PARA EFICIÊNCIA DAS CONTAS DE
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO.**

Avaliada em:

Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro
(Orientador – PPGGP-NAEA-UFPA)

Prof^ª. Dr^ª. Eliana Maria de Souza Franco Teixeira
(Membro – PPGGP-NAEA-UFPA)

Prof. Dr. João Augusto Pereira Neto
(Examinador Externo – UFRA)

À Glória Do Grande Arquiteto Do Universo.

AGRADECIMENTOS

Até aqui fui conduzido, governado e iluminado pelo Grande Arquiteto Do Universo. Na busca pelo Justo e Perfeito jamais andei sozinho. Ao Sagrado, toda a minha gratidão.

Nesse percurso, fui protegido pelo escudo e armas de meu padroeiro, o Santo Guerreiro, meu São Jorge protetor. Agradeço por todas as tantas intercessões junto ao PAI, das quais, tantas me fizeram chegar até aqui.

O mestre Raul disse e eu concordo: nunca se vence uma guerra lutando sozinho. Eu não venceria uma única batalha sem o apoio incondicional de tantas pessoas. A começar pelas duas pessoas que me ensinaram, e ainda ensinam, sobre o valor das virtudes. O Amor e a Ética que me ensinaram, nem as maiores obras de Platão e Aristóteles foram capazes de explicar. Aos meus pais, Seu Batista e Dona Selma, minha eterna gratidão.

Se minha gratidão fosse uma pessoa, então seria a minha noiva, Kamylla Gomes. Foi graças à fé inabalável que sempre depositou em mim, ao apoio incomensurável que sempre me dedicou, à motivação constante que sempre me deu, foi graças à essa mulher, a dona da minha cabeça, que cheguei até aqui. Gratidão por isso e por todo o resto, meu amor.

O esoterismo há muito nos ensina que, quando o discípulo está pronto, o mestre aparece. Assim, agiu mais uma vez o Extraordinário. Em meio às incertezas e dificuldades, tive a oportunidade de encontrar (ou ser encontrado) pelo Professor Adagenor Lobato. Obrigado, Professor, pelo esforço em me orientar nesse trabalho alquímico de transformar chumbo em ouro.

Pitágoras disse: escolhe para teu amigo o homem mais virtuoso que conheces. Assim, afirmo que só cheguei até aqui porque nunca andei sozinho, ao meu lado sempre estiveram os melhores amigos que uma pessoa poderia ter. Aqui representados pelo meu amigo e irmão Jonas Castro, que, por vezes, se dedicou a me ajudar nesse projeto (e em tantos outros), me ensinando que o valor da amizade é incalculável. E pelo meu irmão e amigo Celso Silva, que sempre me ajudou, motivou e aconselhou nessa jornada. Aos amigos da UFRA, do Mestrado e da vida, minha infinita gratidão.

Ao dar graças ao pão e ao vinho santo, Cristo nos ensinou que a gratidão é sentimento nobre ao plano espiritual e ao material. Assim, imitando ao Mestre, encerro dando graças a Tudo e a todos que me conduziram até aqui. Do esotérico ao físico, sou infinitamente grato!

**“De qualquer ângulo, o Estado é a mais importante
instituição existente em uma sociedade organizada.”**

Luiz Carlos Bresser-Pereira

RESUMO

Através do presente estudo, buscou-se avaliar a influência das recomendações de governança e gestão sobre a eficiência das contas públicas de uma instituição federal de ensino superior. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória com abordagem predominantemente qualitativa, a partir da análise de múltiplas fontes de evidência, obtidas através de um estudo de caso na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA). Para cumprimento do objetivo, foram apresentadas e selecionadas as principais práticas de governança e gestão, segundo recomendações do TCU, bem como os principais indicadores de desempenho capazes de mensurar a eficiência das contas públicas de uma instituição. A partir da definição desses instrumentos, foram realizadas análises individuais quanto ao nível de adesão às recomendações de governança e gestão e quanto ao desempenho obtido pelas contas da instituição examinada, relativo aos anos de 2017 e 2018. Ao avaliar comparativamente os resultados auferidos pela UFRA, foi possível concluir que a eficiência das contas orçamentárias e financeiras da instituição pode ser alcançada a partir do cumprimento, à contento, das recomendações de governança e gestão pertinentes às temáticas do planejamento, gestão de riscos, controle interno e integridade e *accountability*. De posse desses resultados, foi possível apresentar uma proposta de diretrizes com as principais recomendações de governança e gestão capazes de propiciar maior eficiência das contas públicas da instituição examinada.

Palavras-chave: Governança. Gestão. Eficiência das contas públicas. Instituição Federal de Ensino Superior.

ABSTRACT

Through this study, we sought to evaluate the influence of governance and management recommendations on the efficiency of the public accounts of a Federal Education Institute. For this purpose, we developed an exploratory research with mostly qualitative approach, based on analysis of multiple sources of evidence, which we obtained through a case study at the Federal Rural University of Amazon (UFRA). For this, we selected and presented the main practices of governance and management, according to Federal Court of Accounts recommendations; as well as the Key Performance Indicators able to define efficiency of an institution's public finances. Based on these instruments, we conducted individual analyses about the rate of acceptance of governance and management recommendations, also about the performance obtained by the accounts of the Institution it was examined, for the years 2017 and 2018. When we compared the results achieved by UFRA, we concluded that the efficiency of the institution's budgetary and financial accounts can be achieved by compliance with the governance and management recommendations about the themes of planning, risk management, internal control, integrity and accountability. With these results, we were able to submit a proposal for guidelines with main recommendations about governance and management that are capable of improve efficiency of the public accounts of the institution examined.

Palavras-chave: Governance. Management. Efficiency of the public accounts. Federal Education Higher Institute

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Práticas de governança segundo TCU.....	33
Figura 2 – Gestão organizacional segundo TCU.....	49
Figura 3 – Coleta de dados	60
Figura 4 – Análise de dados	62
Figura 5 – Fluxograma metodológico da pesquisa.....	64
Figura 6 – Planejamento x Orçamento	99
Figura 7 – Gestão de Riscos x Gasto Público.....	101
Figura 8 – Controle Interno x Eficiência Orçamentária e Financeira.....	103
Figura 9 – Integridade e <i>Accountability</i> x Recursos Públicos	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo teórico dos principais autores comportamentalistas.....	22
Quadro 2 – Resumo das principais definições de governança pública (continua)	25
Quadro 3 – Elucidação do conceito de governança pública proposto pelo autor (continua)	26
Quadro 4 – Comparativo dos princípios de governança corporativa e governança pública	30
Quadro 5 – Perspectivas de observação e atuação da governança pública segundo o TCU (continua).....	31
Quadro 6 – Práticas de governança relacionadas à Liderança (continua)	33
Quadro 7 – Práticas de governança relacionadas à Estratégia.....	35
Quadro 8 – Práticas de governança relacionadas à Controle (continua)	36
Quadro 9 – Resumo teórico dos principais autores comportamentalistas	44
Quadro 10 – Recomendações quanto às práticas de Gestão de Pessoas	50
Quadro 11 – Demonstrativos contábeis voltados ao setor público.....	53
Quadro 12 – Indicadores relativos ao Balanço Orçamentário	54
Quadro 13 – Indicadores relativos ao Balanço Financeiro.....	55
Quadro 14 – Indicadores relativos ao Balanço Patrimonial	55
Quadro 15 – Indicadores relativos à Demonstração das Variações Patrimoniais	56
Quadro 16 – Índice de Governança e Gestão do TCU (continua).....	65
Quadro 17 – Evidências institucionais relativas ao mecanismo de Liderança	67
Quadro 18 – Evidências institucionais relativas ao mecanismo de Estratégia	69
Quadro 19 – Evidências institucionais relativas ao mecanismo de Controle	70
Quadro 20 – Indicadores de desempenho das contas públicas utilizados pelo estudo	77
Quadro 21 – Resumo dos resultados dos indicadores das contas públicas – UFRA (continua)	93
Quadro 22 – Recomendações de governança e gestão que obtiveram melhoria em 2018 (UFRA).....	96
Quadro 23 – Indicadores de desempenho das contas públicas com eficiência em 2018 (UFRA)	97
Quadro 24 – Diretrizes de governança e gestão com foco no Planejamento	106
Quadro 25 – Diretrizes de governança e gestão com foco na Gestão de Riscos.....	107
Quadro 26 – Diretrizes de governança e gestão com foco no Controle Interno.....	108
Quadro 27 – Diretrizes de governança e gestão com foco na Integridade e Accountability (continua).....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado do IGG - Liderança (UFRA).....	66
Tabela 2 – Resultado do IGG - Estratégia (UFRA).....	68
Tabela 3 – Resultado do IGG - Controle (UFRA).....	69
Tabela 4 – Resultado do IGG – Gestão de Pessoas (UFRA).....	71
Tabela 5 – Resultado do IGG – Gestão da Tecnologia da Informação (UFRA).....	72
Tabela 6 – Resultado do IGG – Gestão de Contratações (UFRA)	73
Tabela 7 – Resumo dos resultados do índice de governança e gestão – UFRA (continua)	74
Tabela 8 – Quociente de Execução da Receita (UFRA)	78
Tabela 9 – Quociente de Equilíbrio Orçamentário (UFRA).....	79
Tabela 10 – Quociente de Execução da Despesa (UFRA)	81
Tabela 11 – Quociente do Resultado Orçamentário (UFRA).....	82
Tabela 12 – Quociente da Execução Orçamentária (UFRA)	83
Tabela 13 – Quociente Financeiro Real da Execução Orçamentária (UFRA)	84
Tabela 14 – Quociente de Execução Orçamentária Corrente (UFRA)	85
Tabela 15 – Quociente de Execução Orçamentária de Capital (UFRA)	86
Tabela 16 – Quociente de Execução Extra Orçamentária (UFRA).....	87
Tabela 17 – Quociente do Resultado da Execução Financeira (UFRA)	88
Tabela 18 – Quociente do Resultado dos Saldos Financeiros (UFRA).....	89
Tabela 19 – Quociente da Situação Financeira (UFRA)	90
Tabela 20 – Quociente da Situação Permanente (UFRA)	91
Tabela 21 – Quociente do Resultado Patrimonial (UFRA).....	92
Tabela 22 – Quociente do Resultado das Variações Patrimoniais (UFRA)	93

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Contexto e problematização da pesquisa	14
1.2	Justificativa da pesquisa	15
1.3	Objetivos da pesquisa	17
1.3.1	Objetivo geral	18
1.3.2	Objetivos específicos	18
1.4	Hipótese da pesquisa	18
2	REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1	Contextualizando a Gestão Pública: conceitos e sua evolução paradigmática	19
2.1.1	Definições de Gestão Pública	19
2.1.2	A evolução paradigmática da Gestão Pública	20
2.2	Delimitando a Governança Pública	23
2.2.1	Dos conceitos à definição de governança pública	23
2.2.2	Princípios de governança	28
2.2.3	Boas práticas de governança segundo o TCU	30
2.3	Compreendendo a gestão organizacional: conceitos, evolução e teorias	37
2.3.1	Gestão: Conceitos e evolução	37
2.3.2	Gestão por resultados	47
2.3.3	Gestão segundo o TCU	48
2.4	Apresentando os indicadores de eficiência das contas públicas	51
2.4.1	Conceito e importância dos indicadores de desempenho	51
2.4.2	Indicadores de desempenho das contas públicas	52
3	MÉTODOS E TÉCNICAS	56
3.1	Fundamentos metodológicos	56
3.1.1	Classificação quanto aos objetivos de pesquisa	56
3.1.2	Classificação quanto à natureza da pesquisa	57
3.1.3	Classificação quanto à escolha do objeto de estudo	57
3.2	Etapas metodológicas	58
3.2.1	Formulação do problema	58
3.2.2	Definição da unidade-caso	59
3.2.3	Determinação do número de casos	59
3.2.4	Coleta de dados	60
3.2.5	Análise de dados	61
3.2.6	Apresentação dos resultados	62
3.3	Fluxograma metodológico	62
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	65
4.1	Resultados da governança e gestão da UFRA	65
4.1.1	Resultados relativos à Liderança	66
4.1.2	Resultados relativos à Estratégia	68
4.1.3	Resultados relativos ao Controle	69
4.1.4	Resultados relativos à Gestão de Pessoas	71
4.1.5	Resultados relativos à Gestão de Tecnologia da Informação	72
4.1.6	Resultados relativos à Gestão de Contratações	73
4.1.7	Resumo dos resultados de Governança e Gestão	74
4.2	Resultados do desempenho das contas públicas da UFRA	77
4.2.1	Desempenho quanto ao Balanço Orçamentário	77
4.2.2	Desempenho quanto ao Balanço Financeiro	82
4.2.3	Desempenho quanto ao Balanço Patrimonial	90

4.2.1	Desempenho quanto à Demonstração das Variações Patrimoniais	92
4.2.2	Resumo dos resultados dos indicadores de desempenho das contas públicas.....	93
4.3	Análise comparativa dos resultados de governança e gestão com a eficiência das contas públicas	95
4.3.1	Governança e gestão x eficiência das contas públicas	96
4.4	Proposta de diretrizes: governança e gestão orientadas para eficiência das contas	105
4.4.1	Governança e gestão com foco no Planejamento	106
4.4.2	Governança e gestão com foco na Gestão de Riscos.....	106
4.4.3	Governança e gestão com foco no Controle Interno	107
4.4.4	Governança e gestão com foco na Integridade e Accountability	108
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
	REFERÊNCIAS	113

1 INTRODUÇÃO

Nesta etapa da pesquisa serão expostos os motivos que sustentam a realização do presente estudo, de forma a identificar o contexto no qual se insere a problemática a ser abordada, descrevendo a relevância e preeminência da pesquisa ao estudo e à *práxis* do setor público brasileiro, bem como os principais objetivos a serem cumpridos ao final do presente exame científico.

1.1 Contexto e problematização da pesquisa

Em consonância com as mudanças econômicas, políticas e institucionais evidenciadas em diversos países, tal como no Brasil, a partir do ano de 1980, oriundas, sobretudo, do agravamento da crise fiscal e do intenso questionamento quanto ao papel do Estado na sociedade, emerge um novo arranjo de estrutura e organização da administração pública, fortemente lastreada por valores de eficiência, eficácia e competitividade, o qual objetivou a superação da estagnação do modelo de administração do aparelho estatal anteriormente adotado (BRESSER-PEREIRA, 2009; OLIVEIRA, 2012).

Na esteira desse novo paradigma da administração pública, desenvolveu-se a abordagem gerencial brasileira, tendo como pilar a promoção da eficiência e qualidade dos serviços sociais ofertados pelo setor público, de modo a utilizar ferramentas que viabilizassem o adequado uso dos recursos, a potencialização dos resultados obtidos e o acompanhamento e fiscalização regular das ações da administração. Assim, a gestão pública passou a adotar sucessivos mecanismos importados da iniciativa privada, com o objetivo de otimizar a atuação do Estado perante seus administrados (BRESSER-PEREIRA, 1996; ABREU GOMES, 2010; CAMPELO, 2010; OLIVEIRA, 2012).

Nesse contexto, a administração pública passa a incorporar novos aspectos relacionados à forma de gerenciar suas organizações, adotando inúmeras práticas de gestão baseadas em modelos oriundos do setor privado, como o modelo de gestão orientado por resultados, com fins de potencializar o processo de tomada de decisão, bem como a eficiência obtida pelo setor público (OCDE, 1998; PROULX, 2003). Sob outra perspectiva, emerge na gestão pública, em meados de 1980, uma nova abordagem oriunda da iniciativa privada, focada em aspectos de transparência, monitoramento, prestação de contas (*accountability*), cumprimento das leis e integridade, denominada de governança pública (MATIAS-PEREIRA, 2010; IFAC, 2014).

Ao passo em que as pautas de governança e gestão organizacional intensificaram-se no âmbito público do país, foi possível constatar o crescimento das demandas sociais no sentido de reivindicar a eficiência das contas das organizações do poder público, isto é, a exigência por parte da sociedade civil e da opinião pública de uma boa governança e adequada gestão nas contratações e aquisições realizadas pelas organizações públicas, com fins de evitar ou reduzir os processos de planejamento inadequados, projetos mal sucedidos e/ou contratações que não alcançam seus objetivos, implicando prejuízos, perdas de qualidade e ineficiências (BRASIL, 2014).

Por outro lado, ressalta-se a progressiva redução de recursos financeiros imputada às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) na atualidade, resultado da diminuição do repasse de recursos oriundos do Tesouro Nacional ao Ministério da Educação, agravada pelos sucessivos contingenciamentos financeiros de custeios e das fontes próprias dessas instituições (COSTA *et. al.*, 2017; PAULA *et. al.*, 2018; CAETANO; CAMPOS, 2019). Em meio a esse cenário, torna-se latente a necessidade de perseguição institucional pela eficiência dos gastos públicos a partir de apropriados métodos de gestão aliados à devida avaliação de desempenho, sobretudo, aquele referente à performance econômico-financeira obtida através da análise de indicadores (TELLES *et. al.*, 2007; SOUZA, 2019).

Dessa forma, com vistas a compreender a relação existente entre a utilização de práticas de governança e gestão, especialmente àquelas recomendadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), e a eficiência das contas de uma organização pública, estabelece-se como questão propulsora da presente pesquisa a seguinte pergunta: como a melhoria na utilização das práticas de governança e gestão, recomendadas pelo TCU, pode influenciar na eficiência das contas públicas da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), adotando como base os resultados obtidos em 2017 e 2018?

1.2 Justificativa da pesquisa

Em que pese as recentes mudanças estruturais ocorridas na gestão pública brasileira, o sentimento de descrédito para com o Estado ainda configura-se como predominante na sociedade nacional. O desgaste da legitimidade do Estado, oriundo essencialmente do controverso período patrimonialista da administração pública e das sucessivas crises político-institucionais vivenciadas pelo país, afeta sobremaneira a imagem da gestão pública brasileira atualmente. O contexto em questão é agravado à medida em que a administração pública passa a ser cenário de voluptuosas ações corruptivas, clientelistas, antiéticas, obscuras e

desqualificadas. Favorecendo, assim, a exacerbação da imagem negativa em relação ao Estado, à gestão pública e aos serviços prestados à população (BRESSER-PEREIRA, 2009; OLIVEIRA, 2012).

Aliado a isso, contribuem consideravelmente ao agravamento do atual cenário de desconfiança social para com a administração pública brasileira, as inúmeras mazelas organizacionais herdadas do período da gestão pública burocrática, a qual, em termos paradigmáticos, representou a superação da gestão pública patrimonialista, no entanto, pragmaticamente, foi responsável pelo apego exacerbado às normas e procedimentos e distanciamento organizacional de seus compromissos com a eficiência dos serviços. Este movimento gerencial causou danos estruturais à administração pública brasileira à medida em que comprometeu a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Ampliando, dessa forma, a crise de legitimidade pela qual a administração pública nacional está imersa atualmente (BRESSER-PEREIRA, 2009; OLIVEIRA, 2012).

Nesse sentido, torna-se latente a necessidade de desenvolvimento de novas perspectivas acerca da administração pública, capazes de possibilitar a recuperação da legitimidade do poder público perante seus cidadãos. Para tanto, é imperativo o estabelecimento de estratégias que visem a efetiva melhoria da gestão pública brasileira, de modo a garantir a lisura, ética e transparência de seus atos, a qualidade da prestação dos seus serviços, a eficiência no atendimento às demandas da sociedade, a fidedigna prestação de contas quanto ao patrimônio público, culminando, sobretudo, no consistente e efetivo desempenho das contas de organizações públicas.

Na esteira desse pensamento, despontam na literatura os debates acerca de novos modelos de administrar o Estado a partir das atuais concepções de gestão direcionada ao alcance dos resultados pretendidos, de modo a propor e desenvolver inúmeras ferramentas gerenciais para tanto. Associado a isso, emergem as discussões acerca da governança, enquanto mecanismo à disposição da administração pública, capaz de promover o fortalecimento do comportamento ético, íntegro, transparente e responsável das organizações públicas e lideranças, bem como de conquistar e preservar a confiança da sociedade no Estado, a partir da implementação de princípios e boas práticas alinhados ao interesse público (MATIAS-PEREIRA, 2010; IFAC, 2014).

À medida em que se intensificam os debates acerca de novos modelos de gestão do aparelho estatal com vistas ao alcance de resultados satisfatórios a serem entregues à sociedade, aumentam, também, as pressões em direção à efetividade no uso dos recursos públicos pelas organizações. Exigindo-se, desta feita, maior preocupação e esforços

organizacionais em busca de contas públicas cada vez mais eficientes (DINIZ; PÉRICO, 2016). Apresenta-se, portanto, um cenário no qual, de um lado há a premente necessidade de mecanismos efetivos de gestão capazes de recuperar a legitimidade do poder estatal e gerar maior valor público aos seus administrados, doutro há a exigência de melhoria no uso dos recursos das organizações públicas, marcadamente ineficientes em suas contas.

Ante ao exposto, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), autarquias federais vinculadas ao Governo Federal, estão suscetíveis ao mesmo contexto vivenciado e exigências impostas às demais organizações públicas do país. Da mesma sorte, as IFES devem buscar o pleno atendimento dos anseios da sociedade, potencializando seus resultados entregues, utilizando-se, para tanto, de práticas de gestão cada vez mais efetivas, alinhadas à adequada utilização dos recursos públicos, de forma a alcançar a eficiência das contas públicas (TELLES *et. al.*, 2007; SOUZA, 2019). Entretanto, o contexto em voga agrava-se à medida em que os recursos disponíveis para promoção dos serviços prestados pelas IFES à sociedade passam a ser reduzidos, dificultados e contingenciados (COSTA *et. al.*, 2017; PAULA *et. al.*, 2018; CAETANO; CAMPOS, 2019).

À vista desse complexo cenário evidenciado, impõe-se à academia a premente função de desenvolver um arcabouço teórico-científico que permita compreender as relações existentes entre as práticas de governança e gestão e a eficiência das contas públicas de organizações estatais, especialmente aqueles referentes ao ensino superior federal. Assim, o presente estudo justifica-se, pois, pela necessidade de compreensão científica acerca das possíveis influências geradas pela utilização de práticas de governança pública e gestão, segundo os princípios e recomendações sustentadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), sobre a eficiência das contas obtida por uma Instituição Federal de Ensino Superior, com vistas a alcançar um entendimento científico que permita a devida utilização de tais práticas em prol do atendimento às exigências prementes e superação da crise enfrentada pela administração pública atualmente.

1.3 Objetivos da pesquisa

Após a contextualização acerca do tema em questão, seguido da descrição do problema motivador da pesquisa e da justificativa de sua relevância à gestão pública brasileira, faz-se necessário apresentar os objetivos geral e específicos, visando balizar as ações do presente estudo. Para tanto, foram estabelecidos quatro objetivos específicos que, ao serem cumpridos, auxiliarão no atingimento do objetivo mister desta pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

Avaliar como a melhoria na adesão às práticas de governança e gestão, propostas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pode influenciar na eficiência das contas públicas da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), através da análise nos anos de 2017 e 2018.

1.3.2 Objetivos específicos

a) Conceituar e selecionar as práticas de governança e gestão, segundo as recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU), mais aplicáveis à realidade das instituições públicas de ensino superior;

b) Conceituar e selecionar os indicadores de eficiência das contas públicas mais aplicáveis à realidade das instituições públicas de ensino superior;

c) Analisar o desempenho da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) quanto à utilização das práticas de governança e gestão nos anos de 2017 e 2018;

d) Analisar os resultados das contas públicas da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) nos anos de 2017 e 2018, a partir dos indicadores propostos;

e) Apresentar proposta de diretrizes com as principais recomendações de governança e gestão capazes de propiciar maior eficiência das contas da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA).

1.4 Hipótese da pesquisa

O presente estudo estabeleceu como hipótese a afirmativa de que a utilização, a contento, das práticas devidamente selecionadas de governança e gestão, fundamentadas pelos entendimentos do Tribunal de Contas da União (TCU), podem influenciar positivamente na eficiência das contas da organização pública examinada.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo do trabalho serão abordadas as dimensões conceituais essenciais à compreensão do objeto estudado, de modo a sistematizar o referencial teórico da pesquisa a partir da seguinte ordenação: (1) Contextualizando a Gestão Pública: conceitos e sua evolução

paradigmática; (2) Delimitando a governança pública; (3) Compreendendo a Gestão Organizacional: conceitos, evolução e teorias; e (4) Apresentando os indicadores de eficiência da contas públicas.

2.1 Contextualizando a Gestão Pública: conceitos e sua evolução paradigmática

A presente seção será dedicada à contextualização acerca da Gestão Pública, especialmente no que tange à realidade brasileira, de forma a abordar as principais conceituações que envolvem esta dimensão, bem como sistematizar e compreender o processo evolutivo vivenciado pelo Estado e sua administração pública, concernente aos diferentes paradigmas e modelos de gestão adotados no transcorrer da história do país.

2.1.1 Definições de Gestão Pública

O termo gestão pública assume, atualmente, um caráter multifacetado à medida em que se aproxima e, por vezes, confunde-se teoricamente com o conceito de administração pública. Assumindo, dessa forma, uma polivalência literária que envolve variadas perspectivas que transitam desde uma visão analítica da relação entre Estado e sociedade civil, até uma perspectiva prática de instrumentalização do aparelho do Estado. Consequência disso, a imprecisão conceitual acerca da gestão pública torna-se patente na literatura e dificulta sua delimitação teórica e prática.

Nesse sentido, a gestão pública pode ser compreendida a partir dos aspectos que a compõem. Assim, Paludo (2012) propõe uma classificação didática acerca da definição de administração pública, a qual passa a ser analisada conforme os sentidos amplos e estritos. A gestão pública, sob o prisma amplo, é definida pelo autor em voga como sendo o aparato governamental-administrativo responsável pelas decisões políticas e sua execução. Do ponto de vista estrito, é compreendida como as funções administrativas desenvolvidas pelos agentes públicos, seus serviços e atividades. De forma integrada e resumida, a gestão pública pode ser entendida como o aparato disponível aos governos, na forma de órgãos, recursos, agentes, atividades e serviços, para fins de promoção do bem comum (PALUDO, 2012).

Complementarmente, destaca-se na literatura a classificação da gestão pública a partir de dois espectros distintos, a saber: subjetivo/orgânico/formal e objetivo/material/funcional. Na esteira desta classificação, Meirelles (2001) entende que a administração pública, em seu formato subjetivo/orgânico/formal, compreende os aspectos relacionados à estrutura, ou seja,

os órgãos e agentes integrantes do Estado. Paludo (2012) corrobora com a visão em questão ao classificá-la como sendo o conjunto de pessoas jurídicas de direito público, ou seja, os órgãos e entidades, bem como os agentes que os compõem.

Por outro lado, a concepção objetiva/material/funcional da gestão pública representa as funções desenvolvidas pelos agentes em prol do cumprimento da missão estatal perante à coletividade (Meirelles, 2001). Desta feita, é oportuno destacar a visão de Cretella Júnior (1966) acerca deste aspecto, sobre o qual entende como sendo aquele que caracteriza a atividade concreta do Estado, ou seja, o desenvolvimento da função administrativa através da consecução de atividades necessárias ao atendimento das demandas da sociedade em geral. De acordo com essa visão funcional da gestão pública, cabe ressaltar o entendimento de Oliveira (2012), o qual compreende a administração pública como sendo a forma pela qual o Estado formula e implementa políticas públicas.

Desta feita, para fins deste estudo, considerar-se-á a concepção funcional de administração pública, tendo em vista a necessidade de abordar aspectos gerenciais do serviço público. Nesse contexto, é válido inferir, a partir da literatura apresentada, que a gestão pública representa o sistema de práticas e princípios pelos quais o Estado materializa suas políticas e estratégias, em prol do cumprimento de sua missão para com a sociedade. A conceituação apresentada torna premente a importância do efetivo funcionamento da gestão pública ao êxito estatal perante seus administrados. Assim, a compreensão acerca da situação atual da gestão pública deve ser precedida do entendimento de sua evolução paradigmática.

2.1.2 A evolução paradigmática da Gestão Pública

A priori, é mister ressaltar que a evolução da gestão pública está historicamente ligada à mudança do papel do Estado. Assim, considerando o Estado como sendo o sistema constitucional-legal e administração pública que o garante, é válido inferir que as mudanças no papel do Estado exigiram a adaptação da administração pública com o intuito de garantir sua manutenção (BRESSER-PEREIRA, 2009). Desse modo, destacam-se as mudanças na forma do Estado ocorridas a partir do século XIX, quando o Estado absolutista fora substituído por um Estado liberal. A mudança seguinte ocorre em meados do século XX, quando do surgimento do Estado democrático social.

Diante disso, a gestão pública vivenciou evoluções paradigmáticas com fins de acompanhar e garantir a manutenção do Estado em suas diferentes formas. Assim, observa-se que o paradigma primeiro da gestão pública, intitulado de “patrimonialista”, tinha como

objetivo a sustentação do Estado absolutista. Durante esse período, a administração pública não diferenciava os recursos da nação daqueles pertencentes ao soberano, ou seja, não havia distinção expressa entre o patrimônio público e o privado (OLIVEIRA, 2012). O modelo patrimonialista foi responsável por implementar práticas de gerenciamento do Estado caracterizadas pelo clientelismo, troca de favores e primazia dos interesses privados frente aos públicos, conforme identificou Campelo (2010).

A substituição do Estado absolutista pelo Estado liberal, que inaugurou a era da garantia dos contratos e da propriedade privada, exigiu a evolução do modelo de administração pública vigente visando a devida organização e gestão deste novo Estado. Assim, objetivando a superação do paradigma patrimonialista e de suas consequências, a gestão pública passou a adotar os princípios difundidos pelo sociólogo alemão Max Weber, referentes à teoria da burocracia, como sustentadores do novo modelo intitulado de “burocrático”, de forma a construir suas práticas a partir dos preceitos de impessoalidade, imparcialidade, formalidade, hierarquia rígida, planejamento de carreiras e padronização de procedimentos (OLIVEIRA, 2012).

Bresser-Pereira (2009) ressalta que a utilização do modelo burocrático de gestão do Estado fora adequada à especificidade do Estado Liberal, que detinha mínimas responsabilidades sociais perante seus administrados. Dessa forma, os princípios e ações implementadas pela gestão burocrática davam conta de garantir a manutenção do Estado liberal e superar as práticas patrimonialistas, através do desenvolvimento de controles rígidos e ênfase na racionalidade dos procedimentos gerenciais.

Nesse contexto, o século XX fora marcado pela incorporação da garantia dos direitos sociais (saúde, educação, moradia, entre outros) às funções básicas do Estado, inaugurando, assim, o Estado social-democrático. A ampliação dos serviços ofertados pelo Estado, o aumento dos impostos, o crescimento vertiginoso da população e a maior intervenção estatal na economia foram determinantes à crise do modelo burocrático, tendo em vista a incapacidade de gerenciamento eficiente da nova gestão pública que afluía, maior e mais complexa (BRESSER-PEREIRA, 2009; OLIVEIRA, 2012). É nesse diapasão que se estabelece a reforma gerencial ou reforma da gestão pública, caracterizada pela tentativa de dotar o Estado com mecanismos e práticas gerenciais cada vez mais eficientes, frente à nova realidade. O quadro 1 resume o movimento paradigmático da administração pública a partir da mudança do papel do Estado ao longo do tempo.

Quadro 1 - Resumo teórico dos principais autores comportamentalistas

Estado	Características do Estado	Modelo de gestão pública	Características do modelo de gestão pública
Absolutista	Estado eclesiástico (não laico); o monarca detinha poderes ilimitados; hereditariedade do poder; a estrutura do Estado constituída por meio da aristocracia; sistema econômico predominantemente mercantilista;	Patrimonialista	Administração pública funciona como extensão do poder do monarca; indistinção entre a <i>res publica</i> (coisa pública) e a <i>res principis</i> (patrimônio do soberano); corrupção e nepotismo como práticas institucionalizadas; ações administrativas dotadas de personalidade.
Liberal	Estado considerado mínimo; reduzida intervenção na seara privada e na economia; sistema econômico marcadamente capitalista; reduzidas responsabilidades sociais.	Burocrática	Gestão orientada pela formalidade, impessoalidade e profissionalismo; rígido controle às ações dos administradores públicos; ênfase nos processos, com máxima rigidez e pouca flexibilidade;
Social-democrático	Estado como provedor de garantias sociais; maior intervencionismo econômico (keynesianismo) e social; elevação dos impostos recolhidos.	Gerencial	Administração direcionada ao cidadão, com foco nos princípios da eficiência, eficácia e competitividade; atividades administrativas descentralizadas; busca pela qualidade do serviço prestado; incentivo à criatividade e inovação; a participação social e a transparência são premissas desse modelo.

Fonte: Adaptado de Bresser-Pereira (2009).

O paradigma gerencial da administração pública é lastreado no princípio mister da eficiência do Estado. O modelo burocrático logrou êxito no combate às anomalias institucionais geradas pelo modelo patrimonialista, porém mostrou-se inadequado à nova complexidade estatal, em virtude de sua demasiada ênfase nos procedimentos em detrimento da eficiência dos resultados (ABREU; GOMES, 2010; OLIVEIRA, 2012). Deste modo, coube à nova administração pública a tarefa de otimizar a atuação do Estado perante seus administrados. Para tanto, a nova gestão pública buscou na iniciativa privada suas bases constituintes, estabelecendo como premissas, segundo Bresser-Pereira (1996. p. 11):

- 1) A descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- 2) A descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;
- 3) As organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;
- 4) O pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- 5) O controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e
- 6) A administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.

A gestão pública brasileira vivenciou todos os paradigmas da administração pública, através de ciclos de reformas, sem que os modelos de gestão tenham sido completamente superados pelos seguintes. Assim, a gestão pública brasileira atual é formada, predominantemente, por um sincretismo de valores burocráticos, com interferência de interesses patrimonialistas, e com uma forte tendência ao implemento do gerencialismo (CAMPELO, 2010).

2.2 Delimitando a Governança Pública

Nesta seção serão apresentadas as principais definições acerca da governança pública, de modo a permitir a constituição e compreensão de um conceito voltado aos fins desta pesquisa, adequadamente referenciado pelas principais instituições e autores de governança pública. Ademais, esta seção apresentará os princípios norteadores da governança pública, bem como as principais práticas de governança voltadas à realidade do objeto deste estudo, conforme os entendimentos desenvolvidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

2.2.1 Dos conceitos à definição de governança pública

O termo governança encontra-se ainda distante de uma definição exata e taxativa, uma vez que representa um fenômeno multifacetado e complexo, oriundo da convergência de concepções de diversos autores e instituições. Desta feita, na tentativa de compreender os variados sentidos que podem ser assumidos pelo termo governança, recorre-se à literatura como meio para traçar uma delimitação teórica e prática acerca do termo, especialmente no que concerne à sua atuação no âmbito organizacional público. Assim, faz-se necessário

suscitar os principais entendimentos acerca da governança para que, posteriormente, seja possível adentrar no debate conceitual acerca da governança pública.

Nesta esteira, convém apresentar, inicialmente, as definições do termo governança segundo as principais instituições internacionais e nacionais responsáveis por desenvolver a temática. Assim, destaca-se, a priori, o entendimento do Banco Mundial (*World Bank*) acerca da governança, segundo o qual trata-se do modo como se exerce o poder na gestão dos recursos econômicos e sociais em prol do desenvolvimento (WORLD BANK, 1991). Adicionalmente, nota-se que o entendimento do Banco Mundial acerca da governança evoluiu com o passar do tempo, sendo atualmente definido como a capacidade do governo de formular e implementar políticas efetivas e o respeito dos cidadãos e do Estado para com as instituições responsáveis pelas interações econômicas e sociais (WORLD BANK, 2013).

O *International Federation of Accountants* (IFAC) conceitua a governança como a estrutura (administrativa, política, econômica, social) capaz de garantir que os resultados esperados sejam alcançados (IFAC, 2014). A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) defende a ideia de que a governança significa a forma como são tomadas as decisões no âmbito público, de forma a manter os valores constitucionais de um país (OCDE, 2006). A OCDE entende a governança como sendo um meio necessário ao atingimento da finalidade de identificar as necessidades dos cidadãos e maximizar os resultados obtidos (OCDE, 2017).

Em se tratando de organismos nacionais, o Tribunal de Contas da União liderou o movimento da governança pública no Brasil. Nesse sentido, entende-se como governança pública o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, através do relacionamento entre sociedade, alta administração, servidores e órgãos de controle (BRASIL, 2011). Recentemente, o organismo em voga incorporou ao conceito de governança pública os mecanismos de liderança, estratégia e controle, de forma a avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, visando a plena execução das políticas públicas e a devida prestação de serviços à sociedade (BRASIL, 2014).

À medida em que a temática de governança pública foi sendo desenvolvida por organismos internacionais e nacionais, iniciaram-se os estudos científicos com vistas a compreender a importância da governança pública e suas principais formas de aplicação nas organizações públicas. Desta feita, diversos autores buscaram conceituar a governança pública, conforme suas investigações. É o caso de Matias-Pereira (2010) que definiu governança pública como sendo o sistema responsável pelo equilíbrio entre os cidadãos, governantes, gestão superior, gestores e colaboradores, de modo a garantir a prevalência do

bem comum.

Sob uma perspectiva mais ampla, é possível entender a governança pública como o processo de geração de valor público a partir de capacidades e qualidades institucionais (MARTINS; MARINI, 2014). Seguindo essa visão macro, Ronconi (2011) conceitua a governança como um tipo de arranjo institucional, formado por parcerias entre estado, sociedade civil e setor produtivo, que busca soluções às problemáticas sociais. Em consonância à esta linha teórica, Pierre e Peters (2000) defendem que a governança significa um novo modelo de pensamento acerca das capacidades do Estado e sua relação com a sociedade, de forma a desempenhar um papel estratégico ao seu desenvolvimento.

Teixeira e Gomes (2019), considerando a diversidade acerca da definição de governança pública, identificaram e sistematizaram trinta e seis diferentes definições de governança pública, capazes de demonstrar a amplitude de abrangência e aplicabilidade da temática. Nesse sentido, o quadro 2 apresenta as principais definições sistematizadas pelos autores em voga e adiciona as definições consideradas relevantes ao atual estudo.

Quadro 2 – Resumo das principais definições de governança pública (continua)

Autores/Organismos Internacionais e Nacionais	Conceito de governança pública
Araújo (2002)	Associa a governança com a capacidade que o Estado tem para formular e implementar suas políticas. Para alcançar as metas coletivas propostas, a Administração Pública faz uso das competências de ordem financeira, gerencial e técnica.
Matias-Pereira (2010)	É o sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos, cidadãos, representantes eleitos, alta administração, gestores e colaboradores, com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos.
Raquel e Bellen (2012)	É um processo de interação entre os diversos atores, mecanismos e práticas administrativas, onde o governo participa de forma ativa e busca uma gestão eficiente e eficaz em razão aos objetivos propostos.
World Bank (2013)	A capacidade do governo de formular e implementar políticas efetivas e o respeito dos cidadãos e do Estado para com as instituições responsáveis pelas interações econômicas e sociais.
IFAC (2014)	A estrutura (administrativa, política, econômica, social) capaz de garantir que os resultados esperados sejam alcançados.
BRASIL (2014)	O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, a partir do relacionamento entre sociedade, alta administração, servidores e órgãos de controle, através de mecanismos de liderança, estratégia e controle, de forma a avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, visando a plena execução das políticas públicas.

Quadro 2 – Resumo das principais definições de governança pública (continuação)

Nardes, Altounian e Vieira (2016)	A capacidade governamental de assegurar que a vontade popular seja devidamente considerada nos planejamentos estratégicos, táticos e operacionais, a partir da instituição de normas e seleção adequada de pessoas para executar as ações planejadas, alcance e controle de todos os resultados previstos e determinação de indicadores de desempenho para verificação das metas alcançadas.
OCDE (2017)	Um meio necessário ao atingimento da finalidade de identificar as necessidades dos cidadãos e maximizar os resultados obtidos.

Fonte: Adaptado de Teixeira e Gomes (2019).

Consoante às definições apresentadas, é mister estabelecer um conceito norteador ao termo governança pública, lastreado pela extensa literatura apresentada, voltado ao objeto de estudo da presente pesquisa, sem a intenção de esgotar os debates acerca da temática, tampouco fornecer uma definição genérica, tendo em vista a amplitude do termo. Nesse sentido, conceituar-se-á governança pública, para fins deste estudo, como o sistema constituído por normas, práticas e valores institucionais, sustentados fundamentalmente pelos princípios da ética, transparência, equidade, prestação de contas, cumprimentos das leis e integridade, capaz de direcionar, monitorar e avaliar a gestão organizacional com vistas a garantir o cumprimento dos objetivos institucionais necessários à efetiva promoção do bem comum. O quadro 3 apresenta o conceito de governança pública desenvolvido pelo presente estudo, de forma a elucidar seus termos constituintes.

Quadro 3 – Elucidação do conceito de governança pública proposto pelo autor (continua)

Composição do conceito de governança pública	Explicação acerca dos termos constituintes
Sistema constituído por normas, práticas e valores institucionais	Infere-se que governança pública representa um conjunto formado por (1) normas: oriundas da coletânea legal que rege a Administração Pública, incluindo determinações e regulamentos internos, que deve ser balizadoras das tomadas de decisões; (2) boas práticas: referentes às ações consideradas como referências na condução do serviço público, que visam à potencialização dos resultados organizacionais; e (3) valores institucionais: trata-se dos ideais comportamentais orgânicos sobre os quais a instituição lastreia suas ações. Desta feita, é mister destacar que não existe governança pública sem que exista um sólido sistema de normas, práticas e valores institucionais (MATIAS-PEREIRA, 2010; RAQUEL; BELLEN, 2012; NARDES, ALTOUNIAN; VIEIRA, 2016).

Quadro 3 – Elucidação do conceito de governança pública proposto pelo autor (continuação)

<p>Sustentados fundamentalmente pelos princípios da ética, transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e integridade</p>	<p>A governança voltada ao setor público pautou-se nos princípios universais difundidos pela governança corporativa (privada), incrementando princípios próprios ao setor, tendo em vista as particularidades e a complexidade da Administração Pública. Dessa maneira, os princípios da (1) ética, (2) transparência, (3) equidade e (4) prestação de contas (<i>accountability</i>) derivaram diretamente daqueles sustentados pela governança corporativa. Contudo, os princípios em voga são plenamente aplicáveis ao setor público, haja vista a contínua necessidade da Administração Pública em comprovar responsabilidade, boa fé e legitimidade na utilização dos recursos oriundos do erário público. Os princípios de (5) cumprimento das leis e (6) integridade encontram-se, fundamentalmente, relacionadas às ações do setor público. Assim, a governança pública aproxima-se dos princípios sustentadores da própria administração pública, especialmente aqueles referentes à legalidade e moralidade no serviço público. Desta feita, é imprescindível que as normas, práticas e valores institucionais estejam constantemente lastreadas pelos princípios em questão, para que exista efetivamente a governança pública (GONÇALVES <i>et. al.</i>, 2014; VILELA <i>et. al.</i>, 2015).</p>
<p>Capaz de direcionar, monitorar e avaliar a gestão organizacional</p>	<p>A gestão de uma organização pública deve atuar diretamente no planejamento, implementação e controle das ações previamente concebidas, buscando a conformidade com regulamentações, bem como a devida eficiência das operações. Desta feita, cabe à gestão a função executora das macro orientações estratégicas. Para tanto, faz-se necessário uma governança efetivamente implementada e consistente para que a organização seja capaz de conceber o direcionamento estratégico necessário à atuação da gestão organizacional, bem como realizar o devido monitoramento e avaliação desta. Nesse sentido, a governança pública, a partir das normas, práticas e valores, sustentado por seus princípios constituintes, incumbe-se do direcionamento, monitoramento e avaliação da gestão organizacional, de modo a viabilizar a devida atuação da gestão. Portanto, deve-se compreender a governança pública como fator condicionante da gestão organizacional (MATIAS-PEREIRA, 2010; BRASIL, 2014).</p>
<p>Com vistas a garantir o cumprimento dos objetivos institucionais necessários à efetiva promoção do bem comum.</p>	<p>Ao considerar que as organizações públicas possuem a finalidade mister e primordial de promover o bem comum, isto é, o atendimento a contento dos anseios dos cidadãos, deve-se compreender a governança pública como uma ferramenta capaz de fornecer os meios necessários ao cumprimento desta finalidade por essas organizações. Assim, faz-se necessário destacar que a governança pública precisa, necessariamente, alinhar-se ao interesse público. Dessa forma, espera-se que as normas, práticas e valores de governança, uma vez embasados por sólidos princípios, utilizados de forma direcionadora da gestão organizacional, sejam capazes de possibilitar o atingimento dos objetivos de cada instituição pública, desde que utilizadas efetivamente (IFAC, 2013).</p>

Fonte: O autor a partir do referencial teórico (2021).

É mister destacar que a definição de governança pública concebida pelo presente

estudo, sustentada pela coletânea literária acerca do tema, possui como contexto a realidade evidenciada pelas organizações públicas. Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União (TCU), em seu “Referencial Básico de Governança”, apresentou as perspectivas de observação da governança pública, podendo ser analisada a partir de quatro diferentes dimensões: sociedade e Estado; Entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; órgãos e entidades; atividades intraorganizacionais (BRASIL, 2014). Desta feita, ressalta-se que a definição desenvolvida por esta pesquisa considera a governança pública a partir do espectro “órgão e entidades”, segundo o qual, pode-se compreender a função da governança nos resultados organizacionais.

2.2.2 Princípios de governança

A governança surge inicialmente na iniciativa privada com fins de regular o convívio organizacional entre proprietários e administradores, visando à eliminação dos conflitos de interesses entre estes agentes, garantindo, dessa forma, o atendimento aos interesses dos diversos *stakeholders* da organização. Nesse sentido, Vilela e outros (2015) inferem que o conceito de governança surgiu há mais de meio século nos Estados Unidos da América, quando Adolf Berle e Gardiner Means publicaram o livro “*The Modern Corporation and Private Property*”, em 1932, cuja abordagem central tratava da necessária separação entre propriedade e gestão, ou seja, objetivava o fim dos conflitos de agência existentes nas organizações, oriundo dos embates de interesses entre os acionistas majoritários e os responsáveis pela direção.

O termo governança passou a ser amplamente utilizado durante a década de 90, principalmente, nos Estados Unidos da América, onde passou a representar um modelo pragmático de agregação de valores à organização no que tange ao aumento da confiabilidade para investidores, bem como maior transparência no processo decisório desta. Com o desenvolvimento teórico da governança no mundo corporativo, outros temas foram sendo incorporados à teoria, como ética e responsabilidade social (GONÇALVES *et. al.*, 2014). Nesse sentido, acompanhando o processo de evolução do paradigma burocrático da administração pública para o gerencial, cada vez mais as técnicas e práticas da iniciativa privada passaram a incorporar a seara pública. Assim, iniciam-se as discussões acerca de uma governança voltada à realidade da administração pública (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Nesse contexto, faz-se necessário, inicialmente, a compreensão dos princípios balizadores da governança corporativa com vistas a propiciar o entendimento dos pilares

constituintes da teoria acerca da governança pública, haja vista a similitude teórica, ressalvada as particularidades concernentes ao setor público. Assim, destaca-se o entendimento da Comissão de Valores Mobiliários (2002), entidade responsável por normatizar, disciplinar e fiscalizar a atuação de organizações integrantes do mercado de capitais no Brasil, acerca dos pilares básicos de governança corporativa, quais sejam: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas. Na esteira deste entendimento, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), estabelece como princípios básicos da governança a transparência, equidade, isonomia, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

A utilização da governança corporativa pelo setor público implicou na necessidade de adequação dos princípios norteadores, práticas e recomendações à realidade da administração pública. No contexto brasileiro, o movimento em questão ocorreu de forma a considerar inevitavelmente os princípios constitucionais da administração pública, isto é, a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, de forma a contemplá-los, direta e indiretamente, nos princípios constituintes da governança pública. Assim, segundo Matias-Pereira (2010), a governança pública deve ser regida pelos princípios da transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*), cumprimento das leis, integridade e ética.

É coerente afirmar que os teóricos e principais instituições responsáveis pelo desenvolvimento da governança pública possuem entendimento consensual acerca dos princípios norteadores desse modelo. Kanaane *et. al.* (2010) corroboram com a afirmação em questão à medida em que classificam os princípios da governança pública como sendo os que seguem: transparência, prestação de contas, conformidade e ética. Ademais, a *International Federation of Accountants* (IFAC) determinou, através do Estudo 13, que os princípios da governança aplicada ao setor público correspondem à transparência, integridade e *accountability* (IFAC, 2001). Nesse sentido, cabe ressaltar o apanhado teórico desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), em seu Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, o qual define como princípios básicos aqueles relativos à: legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*. (BRASIL, 2014).

O quadro 4 apresenta o comparativo entre os princípios balizadores da teoria da governança corporativa e aqueles preconizados pela governança pública. A análise do comparativo permite compreender a influência dos princípios da governança voltada à realidade da iniciativa privada sobre o desenvolvimento da governança pública, ressaltando os princípios transversais às duas vertentes, como a transparência, equidade, *accountability* e

ética. Sobretudo, é relevante destacar que as particularidades da administração pública exigem a compreensão de princípios adicionais capazes de abranger as dimensões específicas da realidade do setor público, representados pelos princípios da integridade, cumprimento das leis, responsabilidade e eficiência. O consenso acerca dos princípios da governança pública é de fundamental importância no desenvolvimento das boas práticas voltadas às organizações públicas.

Quadro 4 – Comparativo dos princípios de governança corporativa e governança pública

Princípios da Governança		
Governança Corporativa (Iniciativa Privada)	Governança Pública	Referencial
Transparência ¹	Transparência ²	(1)CVM (2002); Silva (2006); ASX (2014); IBGC (2015). (2) IFAC (2001); Matias-Pereira (2010); Kanaane <i>et. al.</i> (2010); Brasil (2014).
Equidade ³	Equidade ⁴	(3) CVM (2002); Silva (2006); IBGC (2015). (4) Matias-Pereira (2010); Brasil (2014).
Prestação de contas (<i>Accountability</i>) ⁵	Prestação de contas (<i>Accountability</i>) ⁶	(5) Silva (2006); ASX (2014); IBGC (2015). (6) IFAC (2001); Matias-Pereira (2010); Kanaane <i>et. al.</i> (2010); Brasil (2014).
Ética ⁷	Ética/Probidade ⁸	(7) ASX (2014); GONÇALVES <i>et. al.</i> , 2014). (8)Matias-Pereira (2010); Kanaane <i>et. al.</i> (2010); Brasil (2014).
Isonomia ⁹	-	(9) IBGC (2015).
-	Integridade ¹⁰	(10) IFAC, 2001; Matias-Pereira (2010).
-	Cumprimento das leis/Conformidade/Legitimidade ¹¹	(11) Matias-Pereira (2010); Kanaane <i>et. al.</i> (2010); Brasil (2014).
-	Responsabilidade ¹²	(12) Brasil (2014).
-	Eficiência ¹³	(13) Brasil (2014).

Fonte: O autor a partir do referencial teórico (2021).

2.2.3 Boas práticas de governança segundo o TCU

A efetividade das ações das organizações públicas, isto é, a adequada aplicação dos recursos públicos, eficiência na prestação dos serviços aos cidadãos e mitigação dos riscos de

ações corruptivas, está intimamente relacionada à capacidade de governança destas (NARDES; ALTOUNIAN; VIEIRA, 2016). Nesse sentido, destaca-se a importância de uma sistematização de recomendações práticas que possibilitem a utilização pelas organizações públicas, com intuito de fortalecer a capacidade organizacional de direcionar, monitorar e avaliar a gestão no cumprimento de seus objetivos institucionais. Tal como a governança corporativa da iniciativa privada, a governança pública também passa a ser promovida por intermédio de orientações pragmáticas que visam o desenvolvimento de uma cultura voltada ao cumprimento das diretrizes da governança nas organizações.

No Brasil, o Tribunal de Contas da União (TCU) despontou como principal organismo oficialmente incumbido de desenvolver o entendimento acerca das melhores práticas de governança pública. Isto porque, conforme destacam Travaglia e Sá (2017), os tribunais de contas atuam como instâncias externas de governança dos órgãos que estão sob suas respectivas jurisdições, tendo em vista a missão constitucional de orientar, fiscalizar e controlar as organizações com vistas a garantir a legalidade e promover uma boa gestão dos recursos públicos. Assim, o Tribunal de Contas da União (TCU) passou a referenciar o desenvolvimento e a implementação das políticas de governança pública voltada às organizações nacionais.

Os princípios que regem a governança pública são abrangentes e universais sob qualquer espectro de análise, no entanto, as práticas de governança podem variar a depender da perspectiva de observação. Sob esse aspecto, o TCU considera a existência de quatro diferentes perspectivas de observação e atuação da governança sobre o setor público, podendo ser classificadas em: (1) Sociedade e Estado; (2) Entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; (3) Órgãos e entidades; e (4) Atividades intraorganizacionais. Desta feita, a compreensão destas diferentes perspectivas de observação é vital à devida utilização das práticas de governança conforme cada realidade que se apresenta (BRASIL, 2014). O quadro 5 resume o entendimento do TCU no que tange a essas perspectivas.

Quadro 5 – Perspectivas de observação e atuação da governança pública segundo o TCU (continua)

Perspectivas de observação	Características	Objetos de análise
Sociedade e Estado	Refere-se à atuação política dos agentes públicos e privados na criação de condições estruturais de administração e controle do Estado.	Estrutura democráticas; organização do Estado e a divisão de poder e autoridade entre as instituições; instrumentos institucionais de controle.

Quadro 5 – Perspectivas de observação e atuação da governança pública segundo o TCU (continuação)

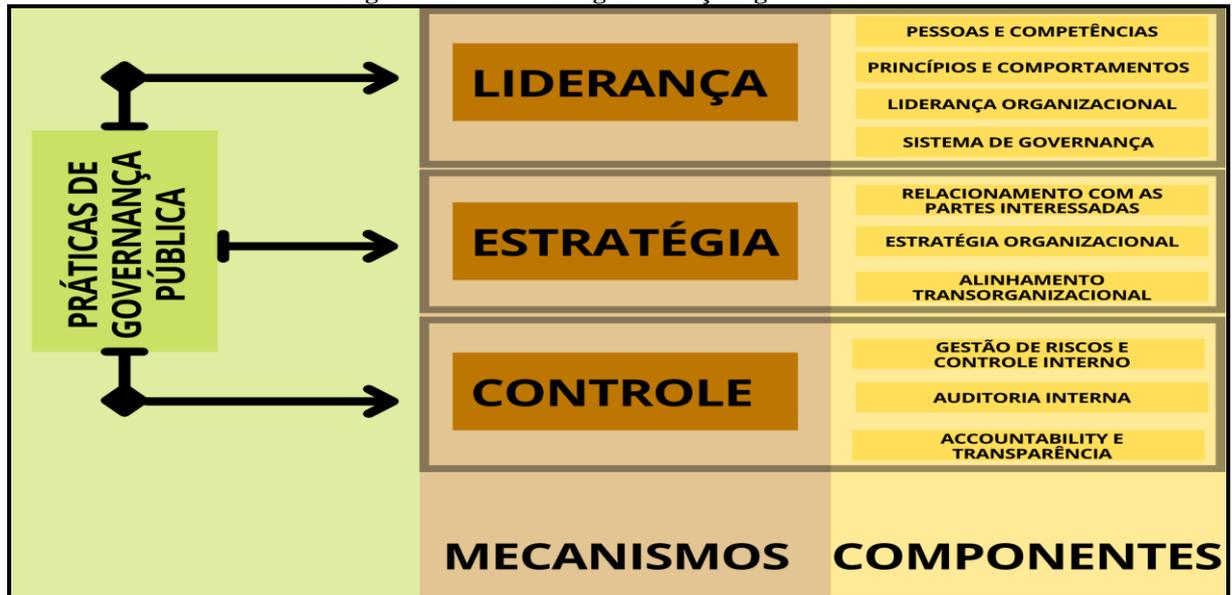
Perspectivas de observação	Características	Objetos de análise
Entes federativos, esferas de poder e políticas públicas	Refere-se ao viés político-administrativo atuante sobre a formulação e implementação de políticas públicas, notadamente interorganizacional em sua atuação.	Coordenação de ações; estruturas de autoridade; divisão de poder e responsabilidade entre os atores.
Órgãos e Entidades	Refere-se à vertente voltada às organizações visando a otimização de seu desempenho, isto é, busca garantir o cumprimento dos objetivos institucionais por cada órgão.	Integridade e valores éticos; gestão de riscos e de desempenho; transparência e <i>accountability</i> .
Atividades intraorganizacionais	Refere-se à atuação em atividades específicas de uma organização com vistas a redução dos riscos, otimização dos resultados e agregação de valor.	Processos decisórios; estrutura interna; relações intraorganizacionais;

Fonte: Adaptado de Brasil (2014).

No que tange aos assuntos de ordem organizacional, isto é, otimização e aperfeiçoamento de processos internos, práticas de gestão e demais atividades inerentes ao órgão ou entidade, o TCU recomenda a apreciação e utilização das práticas de governança sustentadas em seu “Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública”. Nesse sentido, cabe à presente investigação, ao propor analisar a governança e práticas de gestão de uma organização pública em atenção à sua eficiência das contas, ater-se às práticas de governança expressas no presente documento desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União.

O Tribunal de Contas da União buscou estruturar, em seu Referencial Básico de Governança supracitado, as práticas de governança a partir da segmentação de três diferentes mecanismos, a saber: (1) liderança; (2) estratégia; e (3) controle. O TCU adverte para a importância em associar cada mecanismo a um conjunto específico de componentes responsáveis, direta e indiretamente, pela potencialização da governança pública. Desta feita, ao mecanismo “liderança” associam-se os seguintes componentes: pessoas e competências; princípios e comportamentos; liderança organizacional; e sistema de governança. Ao mecanismo “estratégia” associam-se: relacionamento com partes interessadas; estratégia organizacional; e alinhamento transorganizacional. Por fim, ao mecanismo “controle” são associados: gestão de riscos e controle interno; auditoria interna; e *accountability* e transparência (BRASIL, 2014). A figura 1 ilustra o que fora supracitado.

Figura 1– Práticas de governança segundo TCU



Fonte: Adaptado de Brasil (2014).

2.2.3.1. Práticas de governança: mecanismo de Liderança e seus componentes

As práticas de governança relacionadas ao mecanismo de liderança, conforme recomenda o TCU, abrangem os aspectos organizacionais referentes às (L1) pessoas e competências; (L2) princípios e comportamentos; (L3) liderança organizacional; e (L4) sistema de governança. No concerne ao componente “(L1) pessoas e competências”, o Tribunal de Contas da União buscou formular recomendações capazes de abranger os elementos essenciais aos dirigentes organizacionais, como o conhecimento, habilidade e atitude, isto é, as competências necessárias ao exercício da função, com vistas ao fortalecimento da governança nesse sentido. No componente “(L2) princípios e comportamentos”, o TCU aborda em suas práticas os princípios relacionados à ética e conduta exigidos dos dirigentes organizacionais e a promoção desses valores na organização (BRASIL, 2014).

Quadro 6 – Práticas de governança relacionadas à Liderança (continua)

Liderança	
Componentes	Recomendações do TCU
(L1) Pessoas e competências	(L1.1) Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração; (L1.2) Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração; (L1.3) Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração; (L1.4) Garantir que o conjunto de benefícios de membros da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais.

Quadro 6 – Práticas de governança relacionadas à Liderança (continuação)

Liderança	
(L2) Princípios e comportamentos	(L2.1) Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração; (L2.2) Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração; (L2.3) Estabelecer mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado;
(L3) Liderança organizacional	(L3.1) Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais; (L3.2) Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos; (L3.3) Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização; (L3.4) Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno; (L3.5) Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências;
(L4) Sistema de governança	(L4.1) Estabelecer as instâncias internas de governança da organização; (L4.2) Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas; (L4.3) Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.

Fonte: Adaptado de Brasil (2014).

No que se refere ao componente “(L3) liderança organizacional”, o TCU recomendou práticas voltadas à mitigação dos riscos inerentes à função da alta administração em estruturar unidades e subunidades funcionais, nomear gestores e delegar autoridades para conduzi-las. Nesse sentido, o Referencial Básico de Governança buscou prover as organizações com práticas capazes de potencializar os resultados obtidos pela gestão de suas unidades e subunidades. O componente “(L4) sistema de governança” apresenta recomendações que buscam a obtenção, por parte da organização, de níveis elevados de governança, especialmente no que tange à organização e interação de diversos atores envolvidos no estabelecimento de consistentes instâncias internas e externas de governança, bem como a sua devida divulgação às partes interessadas, com fins de institucionalizar tal sistema (BRASIL, 2014). O quadro 6 apresenta as recomendações do TCU referentes à “Liderança”.

2.2.3.2. Práticas de governança: mecanismo de Estratégia e seus componentes

De acordo com o “Referencial Básico de Governança” do Tribunal de Contas da União, o mecanismo da estratégia abarca os seguintes componentes: (E1) relacionamento com

partes interessadas; (E2) estratégia organizacional; e (E3) alinhamento transorganizacional. O primeiro componente “(E1) relacionamento com partes interessadas” diz respeito às recomendações de boas práticas voltadas ao alinhamento entre as atividades desenvolvidas pela organização e as expectativas de seus *stakeholders*, de forma a garantir o atendimento a contento dos anseios daqueles que estão envolvidos com a organização, sem que haja prejuízos de nenhuma ordem aos partícipes desta relação. O quadro 7 apresenta as recomendações do TCU direcionadas aos componentes do mecanismo estratégia (BRASIL, 2014).

Quadro 7 – Práticas de governança relacionadas à Estratégia

Estratégia	
Componentes	Recomendações do TCU
(E1) Relacionamento com partes interessadas	(E1.1) Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo; (E1.2) Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização; (E1.3) Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores; (E1.4) Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produto de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.
(E2) Estratégia organizacional	(E2.1) Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas; (E2.2) Estabelecer a estratégia da organização; (E2.3) Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.
(E3) Alinhamento transorganizacional	(E3.1) Estabelecer mecanismo de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.

Fonte: Adaptado de Brasil (2014).

Adicionalmente, o TCU buscou abordar em sua coletânea de recomendações, os aspectos relacionados às boas práticas referentes ao componente “(E2) estratégia organizacional”, segundo o qual, a organização deve agir de forma planejada e analítica,

conforme sua missão e visão institucional, bem como seus objetivos definidos, de maneira a desenvolver uma efetiva gestão estratégica e, concomitantemente, atuar de forma vigilante no processo de implementação e avaliação dessa. Ademais, através das recomendações relacionadas ao componente “(E3) alinhamento transorganizacional”, o TCU buscou destacar a importância da coordenação de políticas entre diferentes sistemas institucionais para o fortalecimento da governança pública. Nesse sentido, o TCU recomenda práticas que possibilitam à organização promover adequadamente o alinhamento de estratégias e objetivos entre organizações e entidades do setor público (BRASIL, 2014).

2.2.3.3. Práticas de governança: mecanismo de Controle e seus componentes

Em se tratando das práticas de governança referentes ao mecanismo de controle, o TCU classificou seus componentes como: (C1) gestão de riscos e controle interno; (C2) auditoria interna; e (C3) transparência e *accountability*. De acordo com o documento em voga, as práticas de governança voltadas ao componente “(C1) gestão de riscos e controle interno” devem atentar para o cumprimento dos objetivos institucionais e devida prestação dos serviços de forma efetivamente segura à organização, isto é, faz-se necessário o desenvolvimento de uma adequada cultura de gestão de riscos na organização, com vista a minimizar as possibilidades de perdas organizacionais de todas as ordens. Ademais, cabe a essas práticas de governança a instituição de uma política capaz de controlar satisfatoriamente os riscos, configurando-se como um efetivo serviço de controle interno organizacional (BRASIL, 2014).

Quadro 8 – Práticas de governança relacionadas à Controle (continua)

Controle	
Componente	Recomendações do TCU
(C1) Gestão de riscos e controle interno	(C1.1) Estabelecer sistemas de gestão de riscos e controle interno; (C1.2) Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.
(C2) Auditoria interna	(C2.1) Estabelecer a função de auditoria interna; (C2.2) Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente; (C2.3) Assegurar que a auditoria interna adicione valor à organização.

Quadro 8 – Práticas de governança relacionadas à Controle (continuação)

Controle	
(C3) <i>Accountability</i> e transparência	(C3.1) Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei; (C3.2) Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i> ; (C3.3) Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos; (C3.4) Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

Fonte: Adaptado de Brasil (2014).

No que se refere ao componente “(C2) auditoria interna”, as recomendações do TCU buscam atuar como medidas complementares àquelas abordadas no componente C1, ou seja, a organização deve criar mecanismos de avaliação da eficácia de seus controles internos, de maneira a auxiliar na melhoria das operações organizacionais, bem como no aperfeiçoamento do próprio controle e gestão de riscos. Por fim, o Tribunal de Contas da União, através de suas recomendações sobre “(C3) transparência e *accountability*”, visou dotar as organizações de capacidade em prestar contas, de forma transparente, de tudo aquilo inerente às suas atividades. Para tanto, as recomendações do TCU sugerem a utilização de mecanismos que viabilizem a devida comunicação acerca do desempenho organizacional em todos os seus aspectos, inclusive aqueles intangíveis (BRASIL, 2014). O quadro 8 apresenta o entendimento do TCU referente ao componente em questão.

2.3 Compreendendo a gestão organizacional: conceitos, evolução e teorias

Serão apresentados nesta seção os principais conceitos e entendimentos teóricos acerca das teorias de gestão organizacional, analisadas segundo as perspectivas clássica, humanística e moderna. Ademais, tratar-se-á nesta seção do paradigma organizacional público da gestão por resultados, destacando seus principais aspectos práticos voltados à gestão de uma organização pública. Adicionalmente, serão abordadas as questões relativas à gestão organizacional segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), de maneira a destacar sua estrutura de compreensão e principais práticas.

2.3.1 Gestão: Conceitos e evolução

Em que pese a polissemia do termo gestão e, portanto, a ausência de consenso, na literatura, acerca de sua conceituação taxativa, faz-se necessário compreender, inicialmente, o seu ambiente de utilização para, assim, advogar um significado ao termo de forma mais precisa. Desta feita, em meio a esta imprecisão conceitual, e com vistas a delimitar teoricamente a gestão, assume-se aqui uma concepção pragmática acerca do termo, de forma a compreendê-lo a partir da perspectiva organizacional pública.

Nesse contexto, a gestão pode ser entendida como “um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam uma finalidade” (CHANLAT, 1999, p.31). Tais práticas e atividades são elencadas em estudo realizado pelo World Bank (2013), que entende gestão como sendo aquela responsável por operacionalizar estratégica, política, processual e procedimentalmente os objetivos organizacionais. Nesse sentido, um estudo desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União (2014) destaca as principais funções da gestão, as quais evidenciam-se o planejamento, execução, controle e ação, uma vez que integra os processos organizacionais e responsabiliza-se pela condução dos recursos e poderes das organizações, especialmente aquelas públicas.

Conceitualmente, o termo gestão pode aproximar-se e, por vezes, confundir-se com a definição de administração. Em sua obra, Silva (2008) destaca que a literatura é, ainda, discrepante quanto a isso. Assim, é possível identificar autores que defendem considerável diferenciação entre a administração e o gerenciamento, partindo do entendimento de que aquela responsabiliza-se pelo estabelecimento das políticas e metas a serem alcançadas, enquanto essa ocupa-se pela condução e execução do que fora estabelecido. Entretanto, outra linha de pensamento, predominante nas obras sobre administração, advoga pela similitude entre os termos, os quais possuem igual função organizacional de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, observando os mesmos princípios gerais (SILVA, 2008).

Ao acompanhar a prevalecente linha teórica da literatura administrativa, a qual entende que a gestão e a administração são, pragmaticamente, conceitos desenvolvidos a partir de uma mesma origem e, portanto, assumem igual valor semântico, teórico e prático, parte-se, então, para a identificação evolutiva das teorias de gestão que mais influenciaram a administração de organizações públicas, de forma a compreender seus principais aspectos constitutivos e suas influências no desenvolvimento organizacional do setor público. Para tanto, fez-se necessário o estudo das teorias de gestão a partir de três perspectivas, conforme classificação realizada por Silva (2008): perspectiva clássica (administração científica, teoria administrativa ou clássica e teoria da burocracia); perspectiva humanística (escola das relações humanas, escola comportamentalista e teoria estruturalista); e perspectiva moderna

(teoria dos sistemas, teoria das contingências e administração por objetivos).

2.3.1.1. Perspectiva clássica da gestão

Os primeiros esforços dirigidos à constituição de uma teoria administrativa remontam ao final do século XIX e início do século XX, quando da cientifização dos estudos em gestão organizacional, concebido pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor. O modelo de administração científica entendia a gestão a partir da perspectiva de “baixo para cima”, ou seja, buscava a otimização da execução das tarefas e da estrutura da própria organização (HENRIQUE; GUALDA, 2009). Para tanto, Frederick Taylor propôs a racionalização do trabalho através do estudo dos tempos e movimentos. Com isso, buscava instituir um modelo capaz de padronizar o método de trabalho e, assim, potencializar e otimizar a capacidade humana em prol da organização, rompendo com a forma artesanal e empírica da administração à época (SCHULT, 2016).

A administração científica proposta por Taylor concedia à direção das organizações a responsabilidade maior no atingimento da eficiência organizacional. Neste modelo, a direção possuía caráter essencial, estando lastrada nos seguintes princípios (TAYLOR, 1990. p. 55):

- a) desenvolvimento de uma ciência do trabalho, visando a otimização da execução das atividades;
- b) seleção e desenvolvimento científico dos empregados para execução de forma eficiente das tarefas;
- c) cooperação entre a administração e os empregados; e
- d) combinação adequada do trabalho e das responsabilidades entre os empregados e a administração.

O entendimento dos princípios suscitados no estudo de Taylor faz-se necessário à compreensão do modelo primordial de gestão do qual derivaram-se todos os demais e que, juntos, constituem a teoria da gestão. Para tanto, observa-se que o primeiro princípio diz respeito ao pleno desenvolvimento da ciência do trabalho, que tinha como objetivo romper com o paradigma do empirismo, de modo a tornar científica cada tarefa desenvolvida dentro das organizações (TAYLOR, 1990). A esta substituição de métodos empíricos pelos científicos deu-se o título de “Organização Racional do Trabalho” ou “ORT”, sobre a qual destacaram-se aspectos como o estudo de tempos e movimentos, divisão do trabalho, especialização do trabalhador, desenho de cargos e tarefas e o estudo da fadiga humana (CHIAVENATO, 2011).

O segundo princípio concerne à capacidade diretiva de selecionar trabalhadores de

acordo com suas aptidões físicas para cada tarefa a ser realizada. Nesse princípio, Taylor (1990) considera a seleção e o treinamento dos trabalhadores como fundamentais à eficiência organizacional. Desse modo, caberia à direção a definição dos critérios ideais que cada trabalhador deveria alcançar para cada atividade, permitindo, portanto, a escolha de indivíduos que enquadrassem-se nestes padrões previamente definidos. Realizada a seleção segundo o padrão definido pela direção, iniciar-se-ia a etapa de instrução e aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pelo trabalhador (TAYLOR, 1990). Nesse diapasão, o entendimento de Heloani (1994) evidencia a ruptura do modelo Taylorista com o recrutamento em massa realizado outrora pelas organizações, e sua adesão à seleção individualizada e direcionada da força de trabalho organizacional.

A cooperação entre a administração e os trabalhadores constituiu o terceiro princípio, segundo o qual estabelecia-se a divisão equitativa das responsabilidades da direção e dos trabalhadores (TAYLOR, 1990). Autores, no entanto, avaliam o presente princípio como sendo um artifício encontrado para igualar formalmente os sujeitos organizacionais, de modo a vender a relação trabalho-capital como justa e benéfica às partes, ocultando, no entanto, a realidade desigual e o evidente antagonismo existente entre os atores, que concebia como fator motivador ao trabalhador uma visão tão somente econômica, reduzindo e simplificando o interesse individual à questões financeiras (FARIA, 1985; HELOANI, 1994; LODI, 1971).

Como quarto princípio, Taylor (1990) visava a divisão eficiente das responsabilidades e tarefas entre a administração e os empregados, promovendo, desse modo, ações que possibilitavam a realização do trabalho segundo as leis científicas, a partir da constante supervisão das tarefas. A instituição desse princípio estimula o surgimento das sanções punitivas que tinham como objetivo disciplinar os trabalhadores que afastavam-se do estipulado pela direção (FARIA, 1987). Desse modo, a supervisão individual dos trabalhadores baseada em rígidas normas, controles e punições caracterizava o método de organização do trabalho proposto por Taylor (MENDES, 2007).

Notadamente, a administração científica de Taylor estabelece uma ruptura organizacional à medida em que afasta-se do empirismo e aproxima-se de uma racionalidade na gestão de organizações. É oportuno destacar que a administração pública não ficou inerte a este movimento. Em estudo realizado por Moreira e Alves (2009), revelou-se que os princípios e contribuições da administração científica foram essenciais à desvinculação teórica da administração pública da ciência política, bem como sua separação das disciplinas do direito público. Assim, a adoção pelo setor público dos princípios tayloristas buscou uma formação teórica própria da administração pública, segundo os valores da administração

científica (LHÉRISSON, 1999). No Brasil, aponta Silva (1965), a administração científica passa a ser amplamente utilizada pelos órgãos do governo a partir da década de 60.

Paralelamente à administração científica, surge a teoria clássica ou teoria administrativa de Henri Fayol, a qual propõe, diferentemente da teoria taylorista, um modelo de gestão de “cima para baixo”, ou seja, preocupa-se, prioritariamente, com a direção da organização, de modo a enfatizar suas funções e operações, concebendo a função administrativa como essencial à sobrevivência e desenvolvimento organizacional (MATOS; PIRES, 2006; HENRIQUE; GUALDA, 2009). Segundo Fayol (1968), a gerência administrativa incumbe-se de identificar as tarefas básicas de cada atividade organizacional, individualizando-as de forma a criar unidades administrativas vinculadas aos departamentos.

Silva (2008) atribui a Fayol a primeira definição acerca das funções da gestão, a saber: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Entende-se como previsão a tarefa de planejamento, ou seja, avaliação do futuro organizacional exprimido através de um plano. A organização diz respeito à reunião de recursos (materiais e humanos) visando a operacionalização do plano. O comando refere-se ao direcionamento adequado aos atores envolvidos na execução do plano. Entende-se como coordenação o ato de unir e harmonizar as atividades e esforços em prol do objetivo previsto. Por fim, o controle concerne à capacidade de acompanhar e supervisionar o andamento das atividades desenvolvidas (SILVA, 2008).

Para além das funções da gestão, 14 princípios gerais da administração são apresentados por Fayol, a saber: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse individual ao interesse geral; remuneração do pessoal; centralização; cadeia escalar; ordem; equidade; estabilidade do pessoal no cargo; iniciativa; e espírito de equipe. Esses princípios de boa gestão visavam o aprimoramento da atividade diretiva da organização (SCHULT, 2016).

Tal como a administração científica de Taylor, a teoria clássica de Fayol também causou consideráveis mudanças na gestão pública. Nesse sentido, nota-se que os princípios gerais da administração, defendidos por Fayol, possuem considerável relação com a administração pública brasileira, conforme revelam Araújo e Souza Filho (2017). Segundo os autores, dos 14 princípios de boa gestão, 11 estão internalizados na administração pública brasileira, através de seus princípios constitucionais, normas jurídicas e práticas. Assim, releva-se patente a influência da teoria administrativa de Fayol sobre o desenvolvimento teórico e prático da gestão de organizações públicas brasileira, desde o seu período constitutivo até a atualidade.

A perspectiva clássica completa-se com os contributos de Max Weber e sua teoria da burocracia, sobre a qual buscou-se dotar as organizações de considerável racionalidade técnica e eficiência, fundamentais à construção de um sistema de gestão que visava a potencialização da produtividade, a partir de estudos dos relacionamentos humanos institucionais, através de características preconizadas pelo próprio Weber (1946) apud Cordeiro (2017, p. 854).

:

A burocracia é dotada de feições legais fixas, regidas por leis ou normas administrativas; apresenta hierarquia organizada monocraticamente; o quadro de funcionários se reveste de ocupantes de cargos imbuídos de know-how para realização de tarefas pré-determinadas e que atendam a procedimentos padrões; o treinamento especializado é um pressuposto; a ocupação do cargo está vinculada à plena capacidade de trabalho do funcionário; o desempenho no cargo obedece a regras gerais; a relação entre as pessoas deve se dar entre cargos; a meritocracia deve ser respeitada; e os atos devem ser passíveis de registros, prestigiando, dessa forma, o caráter formal das comunicações.

Silva (2008), por sua vez, preceitua as principais características da teoria burocrática como sendo: divisão do trabalho; hierarquia de autoridade; racionalidade; regras e padrões; compromisso profissional; registros escritos; e impessoalidade. A burocracia weberiana representa um modelo de gestão ideal, sobre o qual impera a impessoalidade e o processo de autoridade-obediência, regido por regras e normas, direcionando as ações organizacionais a padrões comportamentais pré-estabelecidos (MAXIMIANO, 2000).

No contexto da administração pública, as maiores mudanças paradigmáticas do modelo de gestão estão relacionadas à institucionalização e aplicação dos preceitos da teoria burocrática, especialmente após a segunda guerra mundial, tornando a teoria burocrática um modelo de gestão indispensável ao funcionamento do Estado e da economia (ARAÚJO, 2007). A complexidade da administração pública exigiu um modelo de gestão capaz de combater a corrupção, o nepotismo e os excessos patrimonialistas. Para tanto, a burocracia surge com o intuito de aperfeiçoar os controles administrativos, de modo a superar as disfunções do modelo patrimonialista (MATIAS-PEREIRA, 2012).

2.3.1.2. Perspectiva humanística da gestão

A perspectiva humanística marca a proposta de ruptura da teoria de gestão

organizacional com os modelos concebidos pela perspectiva clássica, os quais focalizavam-se essencialmente nas tarefas organizacionais (Taylor), em sua estrutura (Fayol) e na autoridade (Weber), inaugurando, assim, o limiar do pensamento administrativo com foco nos aspectos psicológicos e sociológicos, ao invés daqueles puramente técnicos. Assim, buscava-se uma mudança paradigmática da gestão, visando sua sensibilização às necessidades das pessoas envolvidas com a organização (SILVA, 2008).

Cronologicamente, cabe afirmar que a perspectiva humanística iniciou-se com o desenvolvimento da escola ou teoria das relações humanas, quando do embate teórico com o ideal tecnicista da perspectiva clássica. Cientificamente, atribui-se a origem da escola das relações humanas aos experimentos realizados na empresa norte-americana Western Electric Company, coordenados pelo psicólogo George Elton Mayo, com início no ano de 1924, intitulados de “experiências de Hawthorne” (SILVA, 2008). Os resultados do experimento de Hawthorne demonstraram, segundo Motta e Vasconcelos (2006), que o fator motivação seria preponderante ao atingimento dos objetivos da organização por parte dos trabalhadores.

Desse modo, a partir de Hawthorne, passa-se a considerar os fatores psicossociais enquanto motivadores da produtividade, afastando o ideal clássico da motivação por fatores externos, como o salário. Ademais, o relacionamento social entre supervisão e empregado destaca-se como aspecto relevante à produtividade organizacional, bem como o nível de satisfação dos empregados com as tarefas executadas (SILVA, 2008). Assim, nota-se que a escola das relações humanas influenciou fortemente a teoria da gestão, à medida em que buscou o estabelecimento de novas técnicas de controle organizacional, que não àquelas propostas pela perspectiva clássica.

Na esteira da perspectiva humanística, desenvolve-se a escola comportamentalista ou teoria do comportamento administrativo, tendo como principal idealizador Herbert Simon, cujas contribuições sustentaram as preocupações com o comportamento humano no que diz respeito à tomada de decisão e à lida com situações adversas nas organizações. Ao apresentar críticas às teorias de gestão da perspectiva clássica, tal como a escola das relações humanas, Simon desenvolve a vertente behaviorista da administração visando preencher a lacuna existente na teoria administrativa acerca do processo comportamental humano de tomada de decisão organizacional (BALESTRIN, 2002).

Em estudo realizado por Colares (2008), identificou-se a importância da teoria comportamental da administração à redefinição dos conceitos de gestão organizacional, representando, assim, um novo caminho teórico à teoria administrativa, afastando-a do mecanicismo e instrumentalismo da perspectiva clássica e das concepções românticas e

ingênuas da teoria das relações humanas. Além de Simon, outros relevantes teóricos contribuíram massivamente ao desenvolvimento da teoria comportamental da administração. O quadro 9 destaca os principais autores comportamentalistas e resume suas ideias centrais.

Quadro 9 – Resumo teórico dos principais autores comportamentalistas

Teóricos	Principais contribuições	Referencial
Maslow	Teorizou acerca do comportamento do indivíduo a partir da ideia central da motivação humana organizacional, de modo a originar a teoria das necessidades, a qual fundamentava-se na ideia de que as necessidades humanas dividiam-se em cinco grupos, a saber: fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto realização. Essas organizavam-se hierarquicamente através de níveis, os quais só poderiam ser satisfeitos em caso de satisfação dos níveis inferiores (pirâmide de Maslow).	Maximiano (2000); Wagner e Hollenbeck (2012); Bowditch e Buono (2014).
Mcgregor	Responsável por desenvolver a teoria X e Y, a qual distingue o comportamento humano organizacional em dois diferentes tipos: a teoria x representa as pessoas que não gostam de trabalhar e precisam ser coagidas, vigiadas e ameaçadas, as quais preferem ser dirigidas e não assumem responsabilidades; a teoria y simboliza os profissionais aplicados, proativos, tolerantes ao risco, dinâmicas e altamente estimulados por novos desafios. A teoria X e Y contribuiu ao desenvolvimento teórico das concepções acerca da liderança, motivação e cultura organizacional, a partir da análise comportamentalista nas organizações.	Michel (2005); Nogueira (2007); Caetano e Almeida (2016).
Herzberg	Concebeu, a partir de estudos sobre o comportamento humano organizacional, a teoria dos dois fatores ou teoria motivação-higiene, a qual caracterizava os fatores higiênicos (ou extrínsecos) como sendo aqueles que interferem diretamente na insatisfação no trabalho, tais como: política e administração da organização, condições de trabalho e relações interpessoais. Os fatores motivacionais (ou intrínsecos), por outro lado, impactam na satisfação humana no trabalho, como: realização, responsabilidade, evolução e crescimento. Destaca-se o fato da satisfação e insatisfação não representarem sentimentos antagonicos entre si, segundo o autor.	Herzberg (1997); Alves; Azevedo; Gonçalves (2014).

Fonte: O autor a partir do referencial teórico (2021).

Mais do que uma mera oposição teórica ao paradigma clássico da gestão, a perspectiva humanística representou um marco à gestão organizacional, ao passo em que rompeu com o tecnicismo e lançou mão de aspectos psicossociais visando a compreensão do ser humano organizacional e a maximização de seu desempenho funcional. Destarte, o arcabouço teórico oriundo dessa perspectiva foi essencial à evolução da gestão de organizações públicas, especialmente na orientação de estudos relacionados à motivação, liderança e satisfação no setor público (GOMES; QUELHAS, 2003; VIEIRA; *et. al.*, 2011; OLIVEIRA; SILVA, 2012).

2.3.1.3. Perspectiva moderna da gestão

Segundo a classificação de Silva (2008), a concepção moderna de gestão tem na abordagem sistêmica sua base teórica inaugural, seguida pela teoria das contingências e pela administração por objetivos. Neste sentido, atribuiu-se à teoria geral dos sistemas (TGS) a origem da perspectiva moderna, quando do desenvolvimento dos estudos de Ludwig Von Bertalanffy acerca dos sistemas abertos e sua utilização pelas ciências sociais. Assim, a TGS inaugura a vertente teórica que passa a compreender a organização como um todo indivisível, interdependente e inter-relacionada com o ambiente interno e externo, afastando-se do ideal clássico que a concebia como uma série de sistemas isolados e burocráticos.

A abordagem sistêmica na gestão organizacional pressupõe a existência de elementos interdependentes que formam um todo (sistema), o qual relaciona-se, através de trocas de energia e informação (*input* e *output*), com o meio exterior (*environment*), dotado de dinamismo, mutabilidade e imprevisibilidade, quando de um sistema aberto. A mudança de paradigma ocasionada pela concepção sistêmica ante à abordagem clássica, buscou substituir um modelo de gestão simplificado e especializado no estudo das partes isoladas, por uma visão ampla e holística das variáveis internas e externas. Nesse sentido, os sistemas abertos podem ser caracterizados, a partir das seguintes especificidades, conforme entendimento de Araújo e Gouveia (2016, p. 9):

- 1) O todo é superior à soma das suas partes e tem características próprias;
- 2) As partes integrantes de um sistema são interdependentes;
- 3) Sistemas e subsistemas relacionam-se e estão integrados numa cadeia hierárquica;
- 4) Os sistemas exercem autoregulação e controlo, visando a manutenção do seu equilíbrio;
- 5) Os sistemas influenciam o meio exterior e vice-versa (através do input e output de energia e informação);
- 6) A autoregulação dos sistemas implica a capacidade de mudar, como forma de adaptação a alterações do meio exterior;
- 7) Os sistemas têm a capacidade de alcançar os seus objetivos através de vários modos diferentes.

No que concerne à gestão de organizações públicas, a abordagem sistêmica tem sido pragmaticamente utilizada como ferramenta de integração das informações contábeis, financeiras, patrimoniais e operacionais, visando a otimização do processo de tomada de

decisão organizacional, bem como a eficiência, transparência e economicidade. Com o advento da era da informação no contexto organizacional, a partir de 1980, observou-se a massificação do uso dos sistemas de informação pela administração pública (OCDE, 1998). Os estudos recentes acerca da informatização e inovação nas organizações públicas dão conta de uma tendência à implementação de novos modelos gerenciais baseados predominantemente nos sistemas de informação, tornando-se indispensáveis à gestão pública (FERNANDES; JOIA; ANDRADE, 2012; AMORIM; SCHIMIGUEL, 2012; OLIVEIRA; *et.al.*, 2015; ALBUQUERQUE; SILVA; SOUSA, 2017; ELIAS; VIDAL, 2018).

Na esteira do pensamento sistêmico desenvolveu-se a teoria contingencial de gestão, lastreada fortemente na concepção das organizações enquanto sistemas abertos e interativos com o ambiente externo que o abriga. Nesse sentido, Morgan (1996) conceituou a teoria da contingência como sendo uma adaptação da organização às intempéries e exigências produzidas pelo ambiente externo, de modo a moldá-la conforme determinações externas. Assim, a concepção contingencial estabelece a visão de mutabilidade e adaptabilidade da gestão organizacional, tornando patente a impossibilidade de estabelecimento de um único modelo de gestão válido a todas as organizações (FAGUNDES *et. al.*, 2010).

Complementarmente às teorias sistêmica e contingencial, e por elas influenciada, a administração por objetivo (APO) surge com o intuito de prover as organizações com técnicas de gestão capazes de transformar os objetivos organizacionais em resultados efetivos, considerando os aspectos externos e internos como fatores influenciadores desse processo. De acordo com Maximiano (2000), a administração por objetivos foi desenvolvida inicialmente por Peter Drucker, quando da publicação de seu livro acerca do tema, em 1954, que destacava a importância da fixação de objetivos claros e alcançáveis às áreas-chave da organização.

Desta feita, entende-se a administração por objetivos como sendo um método de planejamento e avaliação, o qual a organização (gestão superior e subordinados) lança mão para estabelecer objetivos e metas a serem sistematicamente acompanhadas e mensuradas, visando o pleno desempenho organizacional (CARAVANTES, 1977). A APO, segundo Maximiano (2000), possui características específicas que a diferencia dos demais modelos de gestão organizacional, a saber: definição de objetivos entre o executivo e seu superior; estabelecimento de objetivos setoriais ou específicos ao cargo; interação entre os objetivos táticos ou setoriais; participação efetiva dos gestores; ênfase na mensuração e no controle dos resultados obtidos; e avaliação permanente e possibilidade de revisão dos objetivos ou técnicas.

2.3.2 Gestão por resultados

Na seara da administração pública, a APO pode ser entendida como o modelo predecessor da concepção de gestão por resultados, desenvolvida com base no movimento empreendido pela Nova Gestão Pública (*New Public Management*). Esse movimento representou a materialização da evolução paradigmática da administração pública do modelo burocrático ao gerencial de gerir o Estado, conforme abordado anteriormente. Nesse sentido, Serra (2008) define a gestão orientada para resultados como sendo aquela incumbida de viabilizar o processo de criação de valor público às organizações públicas, de forma a provê-las com ferramentas gerenciais capazes de maximizar a eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, promovendo, desta feita, a devida consecução dos objetivos e a potencialização dos resultados organizacionais.

Nesse sentido, a compreensão acerca do modelo de gestão orientado para resultados é essencial ao entendimento do atual cenário vivenciado pela administração pública brasileira, cuja ênfase encontra-se, essencialmente, na busca pela potencialização dos desempenhos organizacionais, isto é, a devida efetividade pública no atendimento às demandas de seus administrados. Desta feita, motivado pelo movimento da Nova Gestão Pública, a gestão por resultados passou a ser considerado o principal modelo a ser utilizado pela administração pública brasileira. Em seu estudo, Gomes (2009) destaca que a utilização do modelo de gestão por resultados pela administração pública sustenta-se na necessidade em enfatizar a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos em detrimento do apego às normas e procedimentos, potencializando a eficiência e *accountability*. Segundo o autor, a gestão por resultados pode ser entendida como (GOMES, 2009, p. 69):

O ciclo que começa com o estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos de governo; prescreve o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance desses resultados; e retro-alimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação.

Uma gestão orientada para resultados não deve ser compreendida como um simplório movimento de estabelecimento e perseguição de objetivos. Martins e Marini (2010) alertam para ao fato da necessidade inexorável da gestão por resultados atuar não somente na função de estabelecer os resultados que satisfaçam às expectativas dos beneficiários, mas atentar-se ao fundamental processo de alinhamento entre os arranjos de implementação e aqueles

referentes ao processo de monitoramento e avaliação. Segundo os autores supracitados, a administração pública deve harmonizar diferentes dimensões quando da implementação de uma boa agenda de gestão por resultados. Tais dimensões englobam, dentre outros, os seguintes elementos: consciência estratégica, liderança, estrutura, projetos, processos, tecnologias da informação e comunicações e recursos financeiros (MARTINS; MARINI, 2010).

A atual busca por uma cultura de gestão orientada para resultados pode ser observada através de diferentes metodologias de gestão do desempenho implementadas pelo poder público ao longo dos últimos anos. Nesse sentido, na contemporaneidade da administração pública destacam-se as metodologias de gestão por resultados evidenciadas no estudo de Martins e Marini (2010), quais sejam: *Balanced Scorecard* (BSC); *Bain & Company*; Prisma de Desempenho; *Hoshin Kanri*; Gestão da Qualidade Total; PDCA; *Rummler & Brache*; Cadeia de Valor de Porter; PMBOK; Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*); Planejamento Estratégico Situacional (PES); e Valor Público. Essa lista, não exaustiva, das principais metodologias de gestão de desempenho ilustra a variedade de estratégias e modelos capazes de fornecer uma visão orientada para resultados dentro da administração pública.

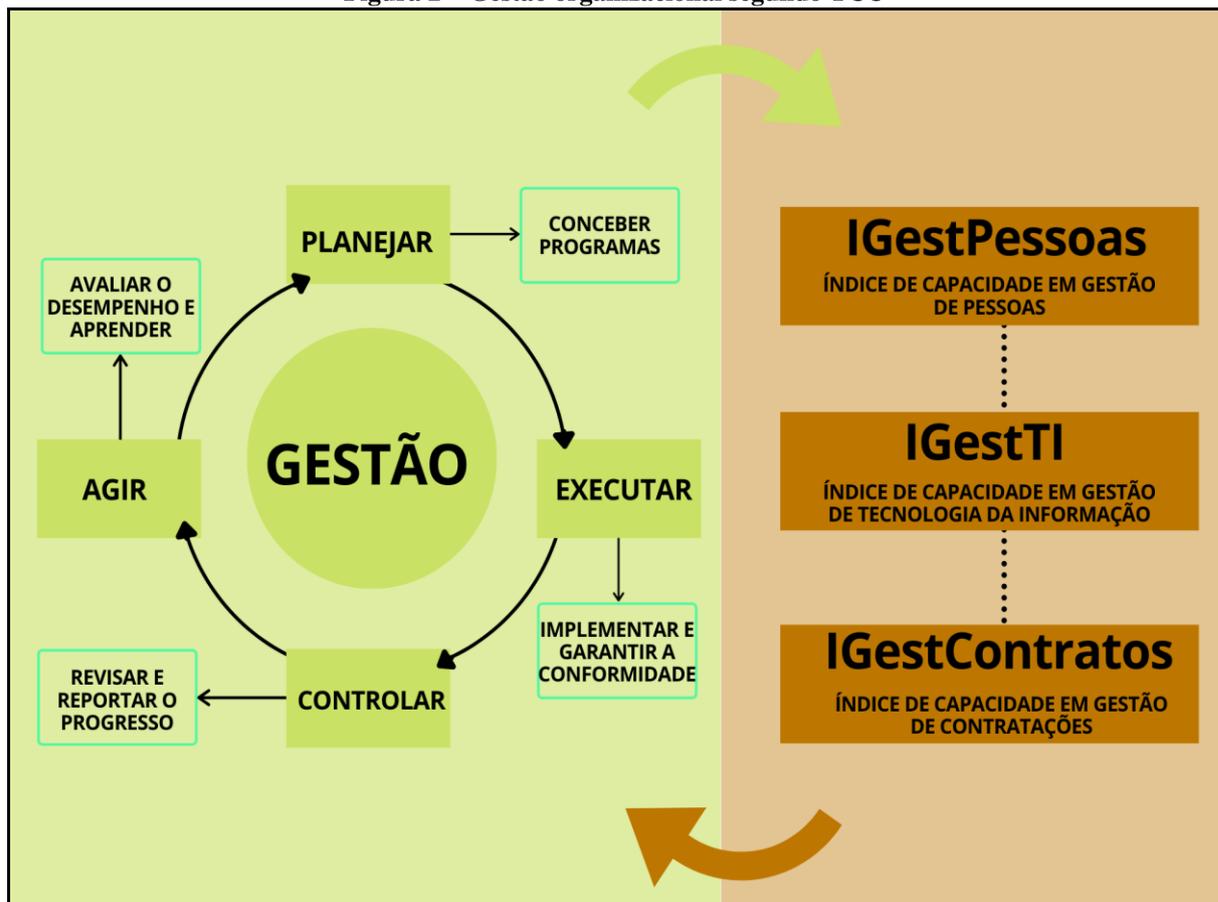
Estudos recentes dão conta da efetividade dos resultados obtidos pela administração pública quando da utilização dessas metodologias de enfoque no desempenho, especialmente no que tange à avaliação e mensuração do resultado institucional (SANTOS; CLEMENTINO; FERREIRA, 2018; CERVI; CANDIDO, 2019; FERNANDES; MARANHÃO, 2019; ILHA, 2019; VILELA; PACHECO, 2019; SILVA, 2019). No entanto, cabe destacar que as organizações do setor público ainda caminham vagarosamente na implementação estratégica de ferramentas e métodos voltados ao alcance e monitoramento dos resultados institucionais, ou os implementam de forma insatisfatória, culminando na perda de efetividade da gestão por resultados. Tal afirmação deriva da análise de atualizadas pesquisas acerca do tema (SILVEIRA; LUNKES, 2018; SANTOS; CALLADO, 2019; FALQUETO *et.al.*, 2019).

2.3.3 Gestão segundo o TCU

Em atenção ao entendimento do Tribunal de Contas da União (2014), no que se refere à gestão organizacional pública, é sumariamente necessária a compreensão acerca da função operacional que a gestão exerce nas organizações, isto é, a responsabilidade de materializar os direcionamentos superiores e executá-los de forma complementar às funções de governança. Nesse sentido, a gestão deve cumprir com as exigências organizacionais de eficácia e

eficiência, tendo como principais funções: implementar programas; garantir a conformidade com as regulamentações; revisar e reportar o progresso de ações; garantir a eficiência administrativa; manter a comunicação com as partes interessadas; e avaliar o desempenho e aprender (BRASIL, 2014). A figura 2 ilustra o entendimento do TCU quanto às funções da gestão organizacional e divide a atuação da gestão em três dimensões.

Figura 2 – Gestão organizacional segundo TCU



Fonte: O autor com base no referencial (2020).

Segundo o Tribunal de Contas da União (2018), em seu Acórdão Nº 2699/2018, a gestão organizacional pública pode ser mensurada através da análise de indicadores de desempenho baseados em recomendações de práticas de gestão. Assim, o TCU propõe a análise da gestão organizacional a partir de três índices de capacidade de gestão, quais sejam: índice de gestão de pessoas (IGestPessoas); índice de gestão de tecnologia da informação (IGestTI); e índice de gestão de contratações (IGestContratos).

O quadro 10 demonstra as recomendações pertinentes à cada índice proposto pelo TCU, de acordo com as três dimensões em voga.

Quadro 10 – Recomendações quanto às práticas de Gestão de Pessoas

Agregador TCU	Recomendações do TCU
IGestPessoas	
4110	Realizar planejamento da gestão de pessoas;
4120	Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores;
4130	Assegurar o adequado provimento das vagas existentes;
4140	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados;
4150	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores;
4160	Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável;
4170	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores;
4180	Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores.
IGestTI	
4210	Realizar planejamento de tecnologia da informação;
4220	Gerir serviços de tecnologia da informação;
4230	Gerir nível de serviço de tecnologia da informação;
4240	Gerir riscos de tecnologia da informação;
4250	Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação;
4260	Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação;
4270	Executar processo de software;
4280	Gerir projetos de tecnologia da informação.
IGestContratos	
4310	Realizar planejamento das contratações;
4320	Estabelecer processos de trabalho de contratações;
4330	Gerir riscos em contratações;
4340	Contratar e gerir com base em desempenho.

Fonte: Adaptado de Brasil (2019).

Desta feita, a partir das recomendações do TCU referentes à gestão organizacional

pública, com base nos índices apresentados no quadro 10, torna-se possível avaliar a capacidade gerencial da organização pública, no que tange às dimensões de gestão de pessoas, gestão da tecnologia da informação e gestão das contratações.

2.4 Apresentando os indicadores de eficiência das contas públicas

Nesta seção, serão abordados os principais elementos conceituais referentes aos indicadores de eficiência das contas públicas, especialmente no que tange à temática econômico-financeira, de forma a demonstrar a importância de mensurar e avaliar a eficiência em questão em organizações públicas. Ademais, serão apresentados os principais indicadores de eficiência das contas públicas voltados ao setor público, lastreado na literatura disponível.

2.4.1 Conceito e importância dos indicadores de desempenho

Originalmente utilizados pela iniciativa privada, os indicadores de desempenho tornaram-se essenciais às mais diversas organizações, com ou sem fins lucrativos, simples ou complexas, públicas ou privadas. Trata-se de uma exigência gerencial capaz de fornecer informações imprescindíveis à tomada de decisão. Machado, Machado e Holanda (2007) definem os indicadores de desempenho como sendo medições de atividades organizacionais, ligadas diretamente aos objetivos e metas definidas estrategicamente, responsáveis por proporcionar tomadas de decisões pautadas em informações de considerável relevância aos objetivos organizacionais, atuando como indispensáveis instrumentos gerenciais. Nesse diapasão, avaliar o desempenho organizacional significa atribuir valor aos principais objetivos estratégicos da organização (CUNHA, 2013).

Analisar o desempenho organizacional é de fundamental importância à gestão de uma organização, sendo considerado um dos principais elementos gerenciais. Através desta análise é possível monitorar, comparar e corrigir o desempenho organizacional, sendo, portanto, fundamental à manutenção e desenvolvimento organização em qualquer cenário. (MACEDO; CORRAR, 2012). O uso eficiente das medidas de desempenho permite com que as organizações tornem-se menos suscetíveis a imprevistos, uma vez que contribuem para identificação de deficiências organizacionais. Dessa forma, é possível planejar de adequadamente os níveis estratégicos, táticos e operacionais, elaborando planos para uma melhoria contínua (SANTANA; CUNHA; MARIZ, 2016).

Deming (1990) alerta para o fato de que não se gerencia o que não se mede, da mesma sorte que não se mede aquilo que não se define, de forma que não há sucesso no que não se

gerencia. Nesse sentido, cabe destacar que os indicadores de desempenho podem ser utilizados sob o viés quantitativo ou qualitativo, tendo como finalidade máxima a mensuração, comparação e avaliação das diversas situações vivenciadas pelas organizações, possibilitando, desta feita, tomadas de decisão baseadas em informações fidedignas e condizentes com a realidade organizacional (VANBELLEN, 2006).

2.4.2 Indicadores de desempenho das contas públicas

Em que pese a imprescindibilidade em medir o desempenho de uma organização, independentemente de sua natureza, isto é, pública ou privada, ressalta-se a existência de diferentes elementos constituintes dessa análise de desempenho em cada uma das perspectivas. No que se refere à medição de desempenho econômico-financeiro no setor público, desponta como elementar a utilização do orçamento na aferição dos resultados organizacionais. Nesse sentido, a administração pública deve, fundamentalmente, considerar os instrumentos orçamentários em suas avaliações de desempenho das contas públicas, especialmente o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Ademais, os indicadores de desempenho das contas voltados ao setor público diferem-se daqueles da iniciativa privada, conforme entendimento de Meirelles (2001), quando da necessidade das organizações públicas em, religiosamente, realizar e seguir os dispostos pelas legislações pertinentes. Sob essa particularidade essencialmente legalista da administração pública, as organizações do setor precisam permanentemente cumprir rigorosas exigências legais e adequar suas ações a essas determinações. Nesse diapasão, em se tratando de desempenho das contas de organizações públicas, é mister destacar a importância da contabilidade pública no cumprimento da Lei 4.320/64, que dispõe sobre a elaboração e controle dos orçamentos e balanços na administração pública (BRASIL, 1964).

Desta feita, destaca-se a intrínseca e indissociável relação existente entre a contabilidade pública e os indicadores de eficiência das contas voltados ao setor público, de tal forma que, a análise de balanços representa a principal técnica contábil de mensuração dos resultados das contas de uma organização pública. Por meio da aplicação de índices, a análise de balanços possibilita a extração de informações capazes de inferir acerca de causas e efeitos das variações sobre o patrimônio público (RESENDE; GOMES; LEROY, 2016). A análise e interpretação dos balanços públicos deve considerar, necessariamente, os aspectos legais, regulamentares e técnicos pertinentes (KOHAMA, 2015).

Os balanços públicos, segundo a Lei 4.320/64, devem ser publicados anualmente pelas entidades do setor público e constituídos pelos (1) balanço orçamentário, (2) balanço financeiro, (3) balanço patrimonial, e (4) demonstração das variações patrimoniais (BRASIL, 1964). A utilização dos indicadores de desempenho das contas, lastreados pelos resultados obtidos nos balanços públicos, deve ser precedida do pleno entendimento acerca dos demonstrativos contábeis constituintes da análise. Nesse sentido, estruturou-se o quadro 11 no intuito de conceituar e caracterizar os diferentes demonstrativos contábeis obrigatórios ao setor público.

Quadro 11 – Demonstrativos contábeis voltados ao setor público

Demonstrativo contábil	Conceito/Função	Referencial
(1) Balanço Orçamentário	Trata-se da demonstração contábil responsável por confrontar as receitas previstas e despesas fixadas no orçamento com aquelas efetivamente realizadas. Superávit orçamentário: diferença positiva entre as receitas realizadas e as despesas empenhadas. Déficit orçamentário: diferença negativa entre as receitas realizadas e as despesas empenhadas.	Brasil (1964); STN (2014); Kohama (2015).
(2) Balanço Financeiro	Refere-se à demonstração contábil responsável por exprimir as receitas e despesas orçamentárias, os recebimentos e os pagamentos extra orçamentários, conjugados com os saldos em espécie provenientes do exercício anterior e os transferidos para o próximo exercício. É o balanço responsável por apurar o resultado financeiro do exercício das organizações públicas. Superávit financeiro: diferença positiva entre recursos ingressados (orçamentários e extra orçamentários) e os dispêndios do período (orçamentários e extra orçamentários), gerando aumento do saldo disponível. Déficit financeiro: diferença negativa entre recursos ingressados (orçamentários e extra orçamentários) e os dispêndios do período (orçamentários e extra orçamentários).	Brasil (1964); STN (2014); Resende, Gomes e Leroy (2016).
(3) Balanço Patrimonial	Diz respeito à demonstração contábil responsável por comunicar a situação patrimonial das organizações públicas, em seus aspectos qualitativos e quantitativos. Trata-se de uma representação estática do patrimônio organizacional em um determinado período. Superávit patrimonial: aumento patrimonial evidenciado quando iguala-se “ativo” e “passivo” com o “patrimônio líquido”. Déficit patrimonial: redução patrimonial evidenciada quando iguala-se “ativo” e “passivo” com o “patrimônio líquido”.	STN (2014); Kahoma (2015)
(4) Demonstração das Variações Patrimoniais	Representa as variações quantitativas, qualitativas e o resultado patrimonial decorrentes ou independentes da execução orçamentária. Atesta a influência quantitativa da gestão sobre o patrimônio da organização.	STN (2014); Kahoma (2015)

Fonte: O autor a partir do referencial teórico (2021).

Em se tratando de aferição de desempenho das contas de uma organização pública,

isto é, a devida análise e interpretação dos balanços, faz-se necessário o estabelecimento de indicadores capazes de avaliar a situação apresentada pelas demonstrações contábeis. Nesse sentido, destacam-se os indicadores sugeridos por Kohama (2015), expressos através de quocientes que buscam analisar a performance obtida pelas entidades do setor público. Ressalta-se, desta feita, o desenvolvimento de diversos estudos de avaliação da eficiência das contas de entidades públicas pautadas nos indicadores propostos por Kohama, demonstrando a sua efetiva aplicabilidade à realidade do setor público, como os que seguem: Telles *et. al.* (2007); Quintana, Roza e Dameda (2011); Silva *et. al.* (2013); Carneiro e Santos (2014); Resende, Gomes e Leroy (2016); Costa *et. al.* (2016); Ribeiro *et. al.* (2019).

Em consonância aos indicadores propostos por Kohama (2015), destacam-se os quocientes referentes ao (1) balanço orçamentário: quociente de execução da receita; quociente de equilíbrio orçamentário; quociente de cobertura de créditos adicionais; quociente da execução da despesa; e quociente do resultado orçamentário. O quadro 12 ilustra o cálculo realizado para obtenção dos indicadores.

Quadro 12 – Indicadores relativos ao Balanço Orçamentário	
Quocientes	Cálculo
Execução da Receita	$\frac{\textit{Receita Executada}}{\textit{Receita Prevista}}$
Equilíbrio Orçamentário	$\frac{\textit{Despesa Fixada}}{\textit{Receita Prevista}}$
Cobertura de Créditos Adicionais	$\frac{\textit{Excesso de Arrecadação}}{\textit{Créditos Adicionais}}$
Execução da Despesa	$\frac{\textit{Despesa Executada}}{\textit{Despesa Fixada}}$
Resultado Orçamentário	$\frac{\textit{Receita Executada}}{\textit{Despesa Executada}}$

Fonte: Adaptado de Kohama (2015).

No que se refere ao (2) balanço financeiro, tem-se: quociente da execução orçamentária; quociente financeiro real da execução orçamentária; quociente da execução orçamentária corrente; quociente da execução orçamentária de capital; quociente da execução extra orçamentária; quociente do resultado da execução financeira; e quociente do resultado dos saldos financeiros. O quadro 13 demonstra as fórmulas para obtenção dos quocientes em

questão, conforme preconiza Kohama (2015).

Quadro 13 – Indicadores relativos ao Balanço Financeiro

Quocientes	Cálculo
Execução Orçamentária	$\frac{\textit{Receita Orçamentária}}{\textit{Despesa Orçamentária}}$
Financeiro Real da Execução Orçamentária	$\frac{\textit{Receita Orçamentária}}{\textit{Despesa Orçamentária Paga}}$
Execução Orçamentária Corrente	$\frac{\textit{Receita Corrente}}{\textit{Despesa Corrente}}$
Execução Orçamentária de Capital	$\frac{\textit{Receita de Capital}}{\textit{Despesa de Capital}}$
Execução Extra Orçamentária	$\frac{\textit{Receita Extra Orçamentária}}{\textit{Despesa Extra Orçamentária}}$
Resultado da Execução Financeira	$\frac{\textit{Receita (Orçamentária + Extra Orçamentária)}}{\textit{Despesa (Orçamentária + Extra Orçamentária)}}$
Resultado dos Saldos Financeiros	$\frac{\textit{Saldo que Passa para o Exercício Seguinte}}{\textit{Saldo do Exercício Anterior}}$

Fonte: Kohama (2015).

O demonstrativo (3) relativo ao balanço patrimonial, apresenta: situação financeira; situação permanente; e resultado patrimonial. Nesse sentido, o quadro 14 apresenta as fórmulas para obtenção dos quocientes, conforme preconiza Kohama (2015).

Quadro 14 – Indicadores relativos ao Balanço Patrimonial

Quocientes	Cálculo
Situação Financeira	$\frac{\textit{Ativo Financeiro}}{\textit{Passivo Financeiro}}$
Situação Permanente	$\frac{\textit{Ativo Permanente}}{\textit{Passivo Permanente}}$
Resultado Patrimonial	$\frac{\textit{Ativo Real}}{\textit{Passivo Real}}$

Fonte: Kohama (2015).

Por fim, no que diz respeito ao demonstrativo (4) das Variações Patrimoniais, tem-se o resultado das variações patrimoniais. O cálculo deste único quociente permite a compreensão completa acerca da demonstração das variações patrimoniais. Assim, o quadro 15 demonstra a fórmula de obtenção do índice em questão.

Quadro 15 – Indicadores relativos à Demonstração das Variações Patrimoniais

Quocientes	Cálculo
Resultado das Variações Patrimoniais	$\frac{\text{Total das Variações Ativas}}{\text{Total das Variações Passivas}}$

Fonte: Kohama (2015).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

O método científico pode ser entendido como uma série de procedimentos sistemáticos e racionais que possibilitam o alcance de conhecimentos válidos e comprovadamente verdadeiros, de modo a definir o caminho a ser seguido, detectar erros e auxiliar nas decisões do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2010). Lastreado nisso, neste capítulo serão descritos os métodos empregados para a realização deste estudo, de forma a detalhar os fundamentos metodológicos que sustentaram o presente exame, isto é, como este fora classificado segundo os objetivos, a natureza e objeto de estudo. Em seguida, serão descritas as etapas metodológicas do estudo, bem como o fluxograma metodológico da presente investigação científica.

3.1 Fundamentos metodológicos

3.1.1 Classificação quanto aos objetivos de pesquisa

Quanto aos fins, a presente pesquisa enquadra-se como sendo uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (1999), esse tipo de pesquisa tem como objetivo principal desenvolver, explicar e sugerir modificações de conceitos e pressupostos, tendo em vista a construção de problemas mais precisos ou hipóteses para pesquisas posteriores. Para Zikmund (2000), a pesquisa exploratória é utilizada para realizar diagnósticos de situações ou para a descoberta de novas proposições.

Nesse sentido, com a finalidade de desenvolver o conhecimento científico acerca da aplicação de práticas de governança e gestão e sua influência sobre a eficiência das contas de uma organização do setor público, tendo em vista a escassez teórica acerca do tema, optou-se pelo estudo exploratório, seguindo as recomendações de Aaker, Kumar e Day (2004). Desse modo, objetivou-se aprimorar as ideias ou descobrir intuições acerca do assunto abordado (GIL, 1999).

3.1.2 Classificação quanto à natureza da pesquisa

Tendo em vista a necessidade de compreensão situacional acerca do objeto a ser estudado, torna-se pertinente a análise dos dados obtidos mediante procedimentos diversos. Para tanto, classifica-se o estudo como sendo de natureza predominantemente qualitativa. Isto é, um estudo não estatístico que analisa dados não mensuráveis (PINHEIRO, 2006). Adicionalmente, Pozzebon e Freitas (1998) entendem o estudo qualitativo como sendo reconhecidamente potencial para a exploração de dados e descoberta de resultados com maior riqueza e mais próximos da realidade que se deseja entender, especialmente no que diz respeito à coleta e análise dos dados, o que possibilita a geração de novas teorias.

Desta feita, com a adoção de um estudo predominantemente qualitativo, espera-se uma melhor compreensão acerca dos processos concernentes à governança e gestão de uma organização pública, bem como o desempenho por ela obtido, no tocante à temática de eficiência das contas públicas, de forma a destacar a capacidade humana de interferência no processo, especialmente no que concerne à tomada de decisão (GEPHART, 2004). Assim, baseado no pressuposto defendido por Hanson e Grimmer (2007), busca-se, com a pesquisa qualitativa, um entendimento mais profundo no que se refere à capacidade organizacional em aplicar as práticas de governança e gestão, lastradas principalmente pelos entendimentos e recomendações do Tribunal de Contas da União, avaliando em que medida a eficiência das contas públicas pode ser influenciada a partir desta implementação pela instituição examinada.

3.1.3 Classificação quanto à escolha do objeto de estudo

Haja a vista a necessidade de investigação dos fenômenos relacionados à governança pública e gestão organizacional dentro de seu contexto real, isto é, a partir da realidade de uma organização pública brasileira, onde os limites entre os fenômenos e a realidade não são claramente definidos, optou-se pelo estudo de caso único como modalidade de pesquisa (YIN, 2015). Nesse sentido, Gil (2000) destaca que a distinção entre o fenômeno e seu contexto representa uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos pesquisadores das ciências sociais, o que torna a escolha pelo estudo de caso o procedimento mais adequado nesses casos.

O estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo profundo e exaustivo do objeto de investigação, permitindo um amplo e detalhado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados (YIN, 2015). Para Pozzebon e Freitas (1998), o estudo de caso pode

ser definido como uma investigação que examina o fenômeno em seu ambiente natural, objetivando obter informações de uma ou mais organizações, possuindo caráter exploratório e que pode ser usado na análise intensiva de um número relativamente pequeno de circunstâncias, ou de um único caso.

3.2 Etapas metodológicas

De acordo com Gil (2000), definir sistematicamente os procedimentos a serem desenvolvidos ao longo de uma pesquisa definida como estudo de caso é tarefa complexa, tendo em vista a própria natureza da pesquisa. No entanto, faz-se necessário estabelecer as etapas do processo e recomendar que cada situação seja acompanhada por um grau elevado de reflexão, com vistas a conferir validade ao exame (GIL, 2000). Nesse sentido, a presente pesquisa buscou a delimitação metodológica a partir dos aspectos sugeridos pelo autor supracitado, de forma a definir a seguinte sistematização: (1) formulação do problema; (2) definição da unidade-caso; (3) determinação do número de casos; (4) coleta de dados; (5) análise de dados; e (6) apresentação dos resultados.

3.2.1 Formulação do problema

Trata-se da etapa primordialmente inicial da pesquisa, isto é, a partir da formulação do problema derivam-se todas as demais etapas do estudo. Desta feita, a presente investigação buscou, a partir de um intenso processo de reflexão e imersão teórica acerca dos temas de governança pública e gestão organizacional, definir, de forma clara e objetiva, a questão propulsora da pesquisa, de modo que fosse plenamente passível de verificação por meio desse tipo de delineamento (GIL, 2000).

Desta feita, frente à latente necessidade de compreensão da relação existente entre a utilização, por parte de uma organização pública, de práticas de governança e gestão, seguindo as recomendações do Tribunal de Contas da União, com foco na melhoria da eficiência de suas contas públicas, estabeleceu-se como problema de pesquisa a seguinte questão: como a melhoria na utilização das práticas de governança e gestão, recomendadas pelo TCU, pode influenciar na eficiência das contas públicas da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), adotando como base os resultados obtidos em 2017 e 2018?

3.2.2 Definição da unidade-caso

A unidade-caso pode ser entendida como uma organização, pequeno grupo, um papel social, uma comunidade ou mesmo um país e podem ser definidas sob o ponto de vista espacial ou temporal (GIL, 2000). Yin (2015) destaca que a escolha do caso a ser estudado deve estar relacionada à sua teoria ou às suas proposições teóricas de interesse. Assim, a unidade-caso deve ser cuidadosamente selecionada, de modo a permitir o desenvolvimento das proposições em busca da resolução do problema examinado. Desse modo, definiu-se como unidade-caso do presente estudo a Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), cuja natureza jurídica é definida como autarquia federal do Brasil, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), localizada no Estado do Pará. A definição da unidade-caso em questão justifica-se, essencialmente, devido ao desempenho apresentado pela organização no que se refere ao Índice Integrado de Governança e Gestão (IGG), divulgado pelo Tribunal de Contas da União, referente aos levantamentos realizados em 2017 e 2018, tendo obtido a melhor posição dentre as demais organizações do Estado do Pará que compuseram o índice (BRASIL, 2018).

Nesse sentido, o levantamento do TCU revela a existência de práticas de governança e gestão pela organização em questão, tornando possível a investigação do problema propulsor da pesquisa. Possibilitando, assim, o entendimento acerca das práticas de governança e gestão adotadas ao longo dos anos de 2017 e 2018 pela Universidade, de forma que seja possível a avaliação de suas influências sobre a eficiência das contas públicas da organização no referido período. Assim, ao optar pela unidade-caso em voga buscou-se um caso crítico capaz de contribuir significativamente para a formação do conhecimento e da teoria, de forma a confirmar, desafiar ou ampliar a teoria existente (YIN, 2015). Desta feita, a realidade apresentada pela unidade-caso em questão poderá auxiliar no processo de compreensão acerca da utilização de recomendações do TCU sobre governança e gestão e a eficiência de suas contas públicas obtida em virtude disso.

3.2.3 Determinação do número de casos

O estudo de caso representa uma análise detalhada de um caso específico, supondo que é possível o conhecimento de um fenômeno a partir do estudo minucioso de um ou alguns casos (COSTA *et. al.*, 2013). Segundo Yin (2015), os estudos de casos podem ser classificados como “casos únicos” e “casos múltiplos”. Assim, a escolha pelo estudo de caso

único pode ser justificada pelos seguintes fatores: caso crítico; caso peculiar; caso comum; caso revelador; e caso longitudinal (YIN, 2015). O estudo de um único caso é recomendado quando o acesso à múltiplos casos é difícil e o pesquisador tem a possibilidade de estudar um deles (GIL, 2000).

Nesta esteira, a presente pesquisa fora enquadrada como um estudo de caso único, tendo em vista a particularidade do fenômeno a ser examinado, considerando a unidade de análise escolhida, bem como a característica crítica do caso em questão. Assim, busca-se, com a determinação de estudo de um único caso, testar uma teoria e viabilizar o estudo de um fenômeno pouco abordado por outras investigações científicas.

3.2.4 Coleta de dados

Tendo em vista a opção pelo estudo de caso como forma de delineamento da pesquisa, a etapa de coleta de dados torna-se mais complexa do que em outras modalidades de investigação. Isto porque é recomendado a utilização de mais de uma técnica de coleta de dados, visando garantir a qualidade dos resultados obtidos pelo estudo de caso, de forma a promover resultados oriundos da convergência ou divergência de diferentes procedimentos (GIL, 2000). Yin (2015) destaca que a utilização de múltiplas fontes de evidência representa o principal mecanismo de aferição de significância aos resultados de um estudo de caso. A figura 3 ilustra a metodologia da coleta de dados a ser realizada.

Figura 3 – Coleta de dados



Fonte: O autor (2021).

Na esteira deste pensamento, o presente estudo teve como fontes de evidência, em um primeiro momento, um levantamento documental que permitiu o entendimento acerca do comportamento da UFRA, quanto às recomendações de governança e gestão do TCU, nos anos de 2017 e 2018, bem como os resultados das contas públicas obtidos pela instituição no período em questão.

Para tanto, o levantamento documental desta etapa levou em consideração: (1) relatórios do Índice de Governança e Gestão (IGG/TCU), referentes aos anos de 2017 e 2018, relatórios de gestão referentes aos anos de 2017 e 2018, Planejamento Estratégico Institucional (PLAIN – 2014/2024), estatuto e regimento geral da Universidade, resoluções e portarias, planos institucionais; e (2) demonstrações contábeis da organização referentes ao período de 2017 e 2018.

Em um segundo momento do estudo, após coletadas e analisadas as informações oriundas das fontes documentais supracitadas, foram iniciadas as entrevistas semiestruturadas. Nesta etapa, foram utilizadas como fontes de evidência questionários básicos desenvolvidos com lastro na análise documental da etapa imediatamente anterior e na revisão de literatura realizada acerca dos temas, de forma a buscar uma compreensão aprofundada sobre o assunto investigado.

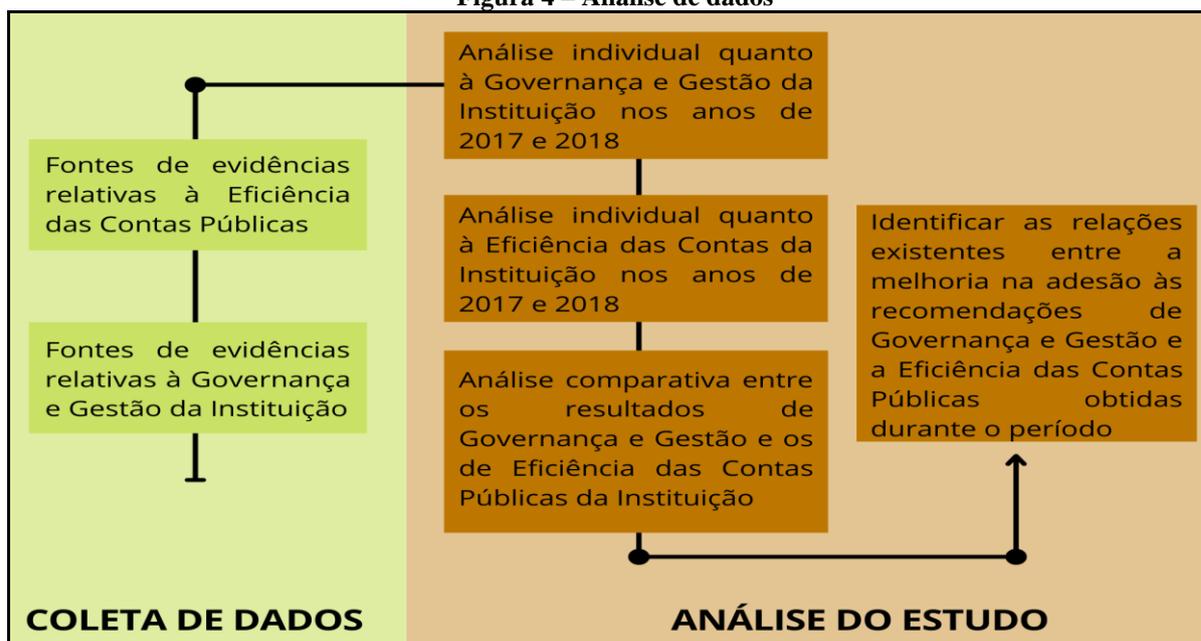
Assim, com vistas a compreender os aspectos relacionados à governança e gestão da UFRA, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a equipe de gestão responsável pela política de planejamento e gestão institucional. Similarmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a equipe de gestão responsável pela política e gestão das finanças da organização, visando uma maior compreensão acerca dos resultados das contas públicas obtidos pela instituição ao longo do período analisado.

3.2.5 Análise de dados

Conforme estabelecido anteriormente, a análise de dados da presente investigação fora de natureza predominantemente qualitativa. Nesse sentido, objetivou-se evidenciar a forma pela qual os dados e informações coletadas na etapa anterior seriam avaliadas a posteriori na fase analítica do estudo.

Para tanto, utilizou-se um modelo adaptado do proposto por Toledo e Shiraishi (2009) para análise dos estudos de caso, conforme ilustra a figura 4.

Figura 4 – Análise de dados



Fonte: Adaptado de Toledo e Shiraishi (2009).

De acordo com o proposto por Toledo e Shiraishi (2009), nesse momento do estudo, fez-se necessária a análise temática individual do caso estudado, seguido do agrupamento de informações, da comparação dos resultados obtidos no caso com a revisão da literatura realizada a priori, finalizando com a apresentação dos resultados.

3.2.6 Apresentação dos resultados

A última etapa do estudo em questão diz respeito à apresentação e divulgação dos resultados obtidos no estudo de caso. Nessa etapa, o presente estudo buscou comunicar os resultados do exame aos moldes de uma dissertação, isto é, (1) introdução, (2) revisão da literatura, (3) metodologia, (4) resultados e discussão, (5) considerações finais, (6) referências e (7) apêndice e anexos, dando ênfase ao propósito científico e não literário da investigação. Ademais, ressalta-se que, a partir dos resultados obtidos, seguindo a metodologia supracitada, elaborou-se uma proposta de diretrizes voltada à instituição examinada, com vistas a potencializar os resultados organizacionais com base no presente estudo desenvolvido.

3.3 Fluxograma metodológico

Visando subsidiar o desenvolvimento das etapas metodológicas desta investigação descritas anteriormente, utilizou-se a adaptação de um modelo de fluxograma metodológico proposto por Yin (2015) para estudos de caso. Nesse modelo, é possível determinar com

fidedignidade o percurso metodológico pensado para investigação, de modo a dividir as ações do estudo em três momentos distintos, a saber: (1) definir e projetar; (2) preparar, coletar e analisar; e (3) avaliar e concluir.

Desse modo, a presente pesquisa buscou, inicialmente, desenvolver as teorias que circunscrevem a investigação, quais sejam, governança pública e gestão organizacional, com o intuito de definir e caracterizar as duas dimensões, especialmente no que tange às recomendações do Tribunal de Contas da União. Além disso, foi realizado o desenvolvimento teórico acerca da temática que envolve os aspectos de eficiência das contas de uma organização pública, com fins de subsidiar a devida análise dos resultados econômico-financeiros da Universidade. Assim, buscou-se (I) desenvolver a literatura acerca da governança e gestão de organizações públicas, abordando a conceituação, percurso histórico, caracterização e princípios segundo as diversas fontes literárias. Analogamente, realizou-se a (II) revisão teórica concernente à eficiência das contas de uma organização pública, no sentido de abordar seus conceitos, importância e principais indicadores de desempenho.

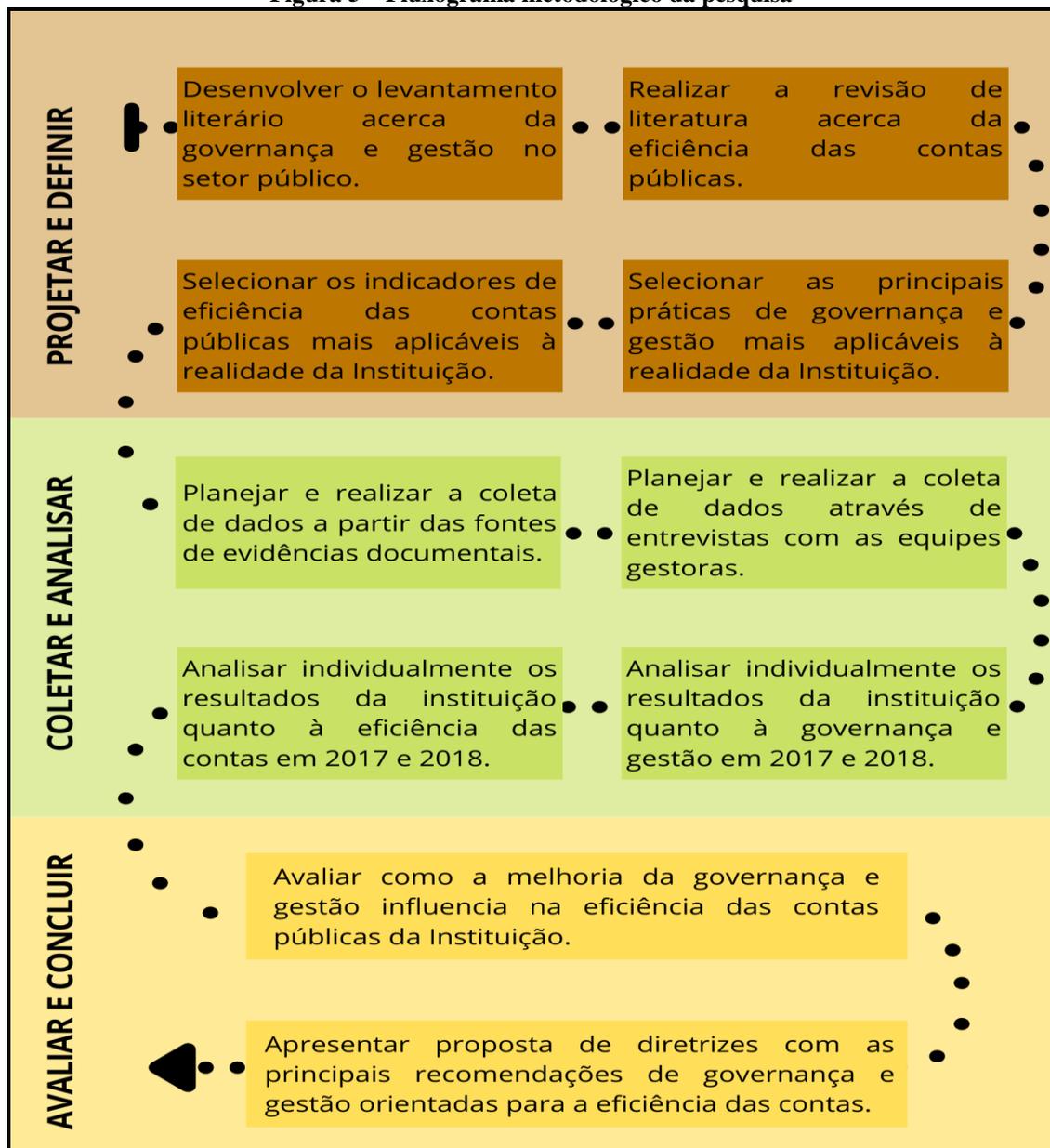
Por conseguinte, o estudo buscou (III) selecionar as principais práticas e recomendações de governança e gestão a serem consideradas pelo estudo de caso, visando a compreensão da realidade examinada frente ao referencial adotado. Nesse momento, utilizou-se como referencial para a referida seleção, as práticas e recomendações sustentadas pelo TCU, órgão responsável pelo desenvolvimento institucional da governança e gestão no âmbito público. Na esteira deste pensamento, a próxima etapa foi marcada pela (IV) seleção dos principais indicadores de eficiência das contas públicas aplicáveis ao presente estudo, de acordo com a literatura apresentada.

O momento seguinte consistiu em (V) planejamento e realização da coleta de dados a partir das fontes documentais definidas, seguido do (VI) planejamento e realização da coleta de dados a partir da aplicação de entrevistas semiestruturadas às equipes gestoras responsáveis por áreas institucionais consideradas cruciais ao presente estudo. As etapas supracitadas foram descritas detalhadamente no item 3.2.4 deste estudo. Cumpridas essas etapas, foram (VII) analisados individualmente os dados referentes ao comportamento da organização frente às práticas de governança e gestão recomendadas pelo TCU, no que se refere aos anos de 2017 e 2018. Similarmente, foram (VIII) analisados individualmente os resultados das contas públicas obtidos pela UFRA, nos anos de 2017 e 2018, através dos indicadores propostos.

Realizadas as análises previstas, foram iniciados os processos de avaliação que visavam responder ao problema propulsor da pesquisa. Nesse momento, buscou-se (IX)

identificar e avaliar, de acordo com a literatura apresentada, as relações existentes entre a utilização das práticas de governança e gestão e a eficiência das contas públicas auferida pela Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), nos anos em análise. Por fim, à luz da investigação realizada na unidade-caso em questão, a conclusão buscou (X) sinalizar um reforço ou contraposição dos resultados obtidos pelo estudo daqueles sustentados por outras pesquisas que abordam a temática do desempenho organizacional a partir da utilização de práticas de governança e gestão. A figura 5 apresenta, de forma lógica, o fluxograma metodológico definido com vistas ao desenvolvimento do presente estudo, com base no proposto por Yin (2015).

Figura 5 – Fluxograma metodológico da pesquisa



Fonte: Adaptado de Yin (2015).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo apresenta os principais resultados obtidos a partir da análise dos dados colecionados pelo estudo, seguindo a metodologia proposta no capítulo imediatamente anterior, de forma a detalhar e discutir individualmente os tópicos relativos à (1) governança e gestão da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), bem como ao seu (2) desempenho das contas públicas. Ao final deste capítulo será possível observar o nível de adesão da UFRA às práticas de governança e gestão propostas pelo TCU, no que tange aos anos de 2017 e 2018. Similarmente, será possível inferir acerca do nível de eficiência das contas públicas obtida pela organização estudada nos anos em questão, segundo os indicadores propostos.

4.1 Resultados da governança e gestão da UFRA

No que diz respeito ao comportamento da organização estudada frente às principais recomendações de governança e gestão, destacam-se, inicialmente, os resultados obtidos pela UFRA nos levantamentos realizados pelo Tribunal de Contas da União acerca do perfil de governança e gestão das organizações públicas federais, denominado de Índice de Governança e Gestão (IGG), relativo aos anos de 2017 e 2018. Nesse sentido, apresenta-se, a seguir, os tópicos avaliados pelo IGG, divididos conforme demonstra o quadro 16.

Quadro 16 – Índice de Governança e Gestão do TCU (continua)

TEMA	AGREGADOR TCU	TÓPICOS
Governança	1100	Liderança
	1110	Estabelecer o modelo de governança da organização.
	1120	Gerir o desempenho da alta administração.
	1130	Zelar por princípios de ética e conduta.
	2100	Estratégia
	2110	Gerir os riscos da organização.
	2120	Estabelecer a estratégia da organização.
	2130	Promover a gestão estratégica.
	3100	Accountability
3110	Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas.	
3120	Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna.	

Quadro 16 – Índice de Governança e Gestão do TCU (continuação)

Gestão	4100	Gestão de pessoas (IGestPessoas)
	4110	Realizar planejamento da gestão de pessoas
	4120	Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores.
	4130	Assegurar o adequado provimento das vagas existentes.
	4140	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados.
	4150	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores.
	4160	Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável.
	4170	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.
	4180	Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores.
	4200	Gestão de Tecnologia da Informação (IGestTI)
	4210	Realizar planejamento de tecnologia da informação.
	4220	Gerir serviços de tecnologia da informação.
	4230	Gerir nível de serviço de tecnologia da informação.
	4240	Gerir riscos de tecnologia da informação.
	4250	Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação.
	4260	Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação.
	4270	Executar processo de software.
	4280	Gerir projetos de tecnologia da informação.
	4300	Gestão de Contratações (IGestContratos)
	4310	Realizar planejamento das contratações.
	4320	Estabelecer processos de trabalho de contratações.
4330	Gerir riscos em contratações.	
4340	Contratar e gerir com base em desempenho.	

Fonte: Adaptado de Brasil (2019).

4.1.1 Resultados relativos à Liderança

Em se tratando do mecanismo “Liderança”, relativo às práticas de governança adotadas pela Universidade Federal Rural da Amazônia, de acordo com o Índice de Governança e Gestão do TCU, com dados levantados nos anos de 2017 e 2018, foi possível identificar os seguintes resultados demonstrados na tabela 1:

Tabela 1 – Resultado do IGG - Liderança (UFRA)

Mecanismo/ Agregador TCU	Nível de Adesão				Variação (%)
	2017	Classificação	2018	Classificação	
Liderança/ 1110	0,661672907	Intermediário	0,760658968	Aprimorado	14,96
Liderança/ 1120	1	Aprimorado	0,502565628	Intermediário	-49,74
Liderança/ 1130	0,104664711	Inexpressivo	1	Aprimorado	855,43

Fonte: O autor a partir de dados do TCU (2021).

Os resultados constantes da tabela 1 demonstram o aprimoramento, no ano de 2018, de

duas das três práticas de governança relativas à liderança. Nesse sentido, destaca-se a potencialização dos indicadores concernentes às recomendações “Estabelecer o modelo de governança da organização (Liderança/1110)”, na ordem de aproximadamente 14,96%, e “Zelar por princípios de ética e conduta (Liderança/1130)”, sendo este na ordem de aproximadamente 855,43%, elevando o estágio de adesão de “inicial” para “aprimorado”. No entanto, a unidade estudada apresentou queda no indicador relativo à recomendação “Gerir o desempenho da alta administração (Liderança/1120)”, regredindo em cerca de 49,74% de 2017 para 2018, retrocedendo do grau de prática “aprimorada” para “intermediária”.

A pesquisa documental realizada corrobora com os resultados obtidos pelo IGG/TCU à medida em que revela a existência de documentos e ações institucionais voltadas à melhoria dos indicadores “Liderança/1110” e “Liderança/1130”, justificando a potencialização dos indicadores em voga. No entanto, não foram encontradas evidências documentais capazes de promover melhoria no indicador “Liderança/1120”, justificando, portanto, a regressão do referido indicador. Os documentos e ações da UFRA relativas ao mecanismo de “Liderança” foram resumidas no quadro 17.

Quadro 17 – Evidências institucionais relativas ao mecanismo de Liderança

Mecanismo/ Agregador TCU	Evidências institucionais
Liderança/ 1110	<ol style="list-style-type: none"> 1. O Planejamento Estratégico Institucional da UFRA (PDI 2014/2024) indica um alinhamento com o modelo de governança horizontal; 2. O Estatuto da UFRA define a estrutura de governança como sendo composta pela Assembleia Universitária, Conselho Universitário, Conselho Consultivo, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, Conselho de Administração, Conselho Curador e Reitoria; 3. Portaria Nº 1.323, DE 22 DE MAIO DE 2018, institui o Comitê de Governança, Riscos e Controles - CGRC/UFRA.
Liderança/ 1120	Não foram encontradas evidências institucionais relativas a este indicador.
Liderança/ 1130	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resolução – CONSUN N. 171 de 14 de março de 2017 estabelece o Código de Ética dos servidores da UFRA; 2. Resolução nº 170, de 14 de março de 2017 estabelece as normas de funcionamento, competências e atribuições da Comissão de Ética da UFRA; 3. Carta de Serviços ao Cidadão da Comissão de Ética da UFRA; 4. Cartilha informativa Comissão de Ética; 5. Informativo II - Comissão de Ética referente ao Assédio Moral; 6. Questionário de avaliação da atuação da Comissão de Ética; 7. Cartilha nepotismo na Administração Pública da Comissão de Ética; 8. Portaria n. 2901/2018 homologa o Plano de Integridade da UFRA (biênio 2018-2019) - medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção, em apoio à boa governança.

Fonte: O autor a partir da pesquisa documental (2021).

4.1.2 Resultados relativos à Estratégia

Quanto ao mecanismo de governança relativo à “Estratégia”, a UFRA apresentou os resultados constantes na tabela 2, referente ao Índice de Governança e Gestão do TCU, dos anos de 2017 e 2018:

Tabela 2 – Resultado do IGG - Estratégia (UFRA)

Mecanismo/ Agregador TCU	Nível de Adesão				Variação (%)
	2017	Classificação	2018	Classificação	
Estratégia/ 2110	0,15	Inicial	0,165376216170	Inicial	10,25
Estratégia/ 2120	1	Aprimorado	0,886392397036	Aprimorado	-11,36
Estratégia/ 2130	0,603674535	Intermediário	0,577445262131	Intermediário	-4,34

Fonte: O autor a partir de dados do TCU (2021).

Os resultados obtidos pelo IGG/TCU, no que diz respeito ao componente “Estratégia”, indicam, no geral, uma piora no nível de adesão da UFRA às práticas de governança em voga. Observa-se que somente o indicador atinente à recomendação “Gerir os riscos da organização (Estratégia/2110)” apresentou pequena evolução, na ordem de aproximadamente 10,25%, embora a organização não tenha saído do estágio inicial neste indicador.

Por outro lado, os indicadores relativos às recomendações “Estabelecer a estratégia da organização (Estratégia/2120)” e “Promover a gestão estratégica (Estratégia/2130)” apresentaram quedas em 2018 de cerca de 11,36% para a primeira recomendação e 4,34% para a segunda, mantendo, porém, os estágios “aprimorado” e “intermediário”, respectivamente.

Nessa esteira, é possível inferir que, em 2018, o nível de adesão da UFRA às práticas de governança referentes ao mecanismo “Estratégia” apresentou desempenho insatisfatório, haja vista a redução em dois dos três indicadores, bem como leve melhora em um dos indicadores.

A manutenção do estágio de adesão em todos os indicadores analisados neste componente sinaliza uma possível ausência de ações institucionais, especialmente em 2018, capazes de potencializar o desempenho de governança da organização no quesito “Estratégia”. O quadro 18 resume as iniciativas da UFRA no que se refere aos indicadores em questão.

Quadro 18 – Evidências institucionais relativas ao mecanismo de Estratégia

Mecanismo/Agregador TCU	Evidências institucionais
Estratégia/ 2110	1. Política de Gestão de Riscos, homologada pela Resolução CONSUN/UFRA nº 183, de 11 de setembro de 2017 (Atualizada pela Resolução nº 241, de 27 de agosto de 2019 – CONSUN); 2. Portaria Nº 1.323, DE 22 DE MAIO DE 2018, institui o Comitê de Governança, Riscos e Controles - CGRC/UFRA; 3. Página Web, hospedada no website da UFRA, com informações referentes ao Comitê de Governança, Riscos e Controles – CGC/UFRA (https://propladi.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=114&Itemid=314), tais como: regimento, resoluções, portarias e atas das reuniões. 4. Portaria n. 2901/2018 homologa o Plano de Integridade da UFRA (biênio 2018-2019); 5. Palestras institucionais da Auditoria Interna da UFRA relativas à gestão de riscos (Apresentações disponibilizadas no website do setor: https://audin.ufra.edu.br/); Observação: O Plano de Gestão de Riscos da UFRA foi aprovado somente em 2019, através da Resolução 001/2019, de 10 de dezembro de 2019.
Estratégia/ 2120	1. Planejamento Estratégico Institucional da UFRA (PDI 2014-2024).
Estratégia/ 2130	1. Relatório de Gestão 2017; 2. Relatório de Gestão 2018.

Fonte: O autor a partir da pesquisa documental (2021).

Os dados constantes do quadro 18 permitem reforçar os resultados obtidos pelo IGG/TCU, demonstrado na tabela 2, o qual evidencia uma piora dos indicadores referentes ao componente Estratégia de governança da UFRA. Os dados levantados dão conta de que a organização não atendeu satisfatoriamente às recomendações do TCU, resultando no retrocesso e baixa evolução dos índices deste mecanismo.

4.1.3 Resultados relativos ao Controle

Em se tratando do mecanismo de governança referente ao “Controle”, o Índice de Governança e Gestão (IGG/TCU) apresentou os seguintes resultados para a organização analisada, conforme demonstra a tabela 3.

Tabela 3 – Resultado do IGG - Controle (UFRA)

Mecanismo/ Agregador TCU	Nível de Adesão				Variação (%)
	2017	Classificação	2018	Classificação	
Controle/ 3110	0,5	Intermediário	0,68575176076	Intermediário	37,15
Controle/ 3120	0,163618864	Inicial	0,55023115958	Intermediário	236,29

Fonte: O autor a partir de dados do TCU (2021).

Ante o exposto na tabela 3, nota-se que a UFRA alcançou resultados satisfatórios

quanto ao nível de adesão às práticas de governança atinentes ao mecanismo de “Controle”, apresentando sensível melhora de cerca de 37,15% no indicador da recomendação “Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas (Controle/3110)”, sem, no entanto, mudança no estágio de adesão à referida prática, e considerável potencialização do indicador relativo à prática de “Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna (Controle/3120)”, aumentando na ordem de cerca de 236,29%, evoluindo em 2018 do estágio “inicial” para “intermediário”.

Quadro 19 – Evidências institucionais relativas ao mecanismo de Controle

Mecanismo/Agregador TCU	Evidências institucionais
Controle/3110	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transparência ativa e passiva promovida através do setor de Ouvidoria da Universidade, com página <i>Web</i> hospedada no sítio eletrônico institucional dedicada a prestação de informações diversas, tais como: prestação de contas anuais, relatórios sobre servidores, receitas e despesas, execução orçamentária, contratos e convênios, plano anual de auditoria interna, relatórios anuais de auditoria interna, auditoria anual de contas, concurso público, empregados terceirizados e outros (https://ouvidoria.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=339); 2. Carta de Serviços ao Usuário (2018); 3. Página <i>Web</i>, hospedada no sítio eletrônico institucional, dedicada à transparência ativa das licitações e contratos da organização (https://novo.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1958&Itemid=488); 4. Divulgação de “Relatórios de Fiscalização de Contratos/Convênios/Acordos de Parceria gerenciados por Fundação de Apoio” e “Relatórios físico-financeiro dos Contratos/Convênios/Acordos de Parceria gerenciados por Fundação de Apoio”; 5. Implementação do Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-SIC) pelo setor de Ouvidoria da instituição; 6. Relatórios de pedidos de acesso à informação e solicitantes (2017 e 2018); 7. Relatórios das atividades da Ouvidoria da UFRA (2017 e 2018).
Controle/3120	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano Anual da Auditoria Interna (PAINT – 2017 e 2018); 2. Relatório Anual de Atividades da Auditoria Interna (RAINT – 2017 e 2018); 3. Relatórios de Auditoria Interna (RAI – 2017 e 2018); 4. Relatório de benefícios financeiros decorrentes de ações de Auditoria Interna da UFRA (2018); 5. Divulgação sistemática em página <i>Web</i> hospedada no sítio eletrônico institucional de informações referentes aos acórdãos exarados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) direcionados à UFRA (https://audin.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=81&Itemid=111); 6. Divulgação em página <i>Web</i> hospedada no sítio eletrônico institucional contendo as legislações relacionadas aos assuntos de auditoria interna, controle interno, transparência e prevenção da corrupção, atualizado constantemente com novas orientações (https://audin.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=153).

Fonte: O autor a partir da pesquisa documental (2021).

Em atenção ao quadro 19 do presente estudo, verifica-se a existência de consideráveis evidências empíricas organizacionais capazes de justificar a potencialização dos indicadores

relativos ao mecanismo de governança “Controle”. Nesse sentido, é lícito afirmar que a UFRA atende de forma satisfatória às recomendações de governança do TCU no que se refere ao controle, especialmente no tocante à transparência, prestação de contas e auditoria.

4.1.4 Resultados relativos à Gestão de Pessoas

Em se tratando das práticas de gestão organizacional preconizadas pelo TCU, o presente estudo identificou o nível de adesão da UFRA às principais recomendações constantes do IGG/TCU, relativas à gestão de pessoas desta organização. Nesse sentido, a tabela 4 demonstra os resultados obtidos pela instituição nos anos de 2017 e 2018.

Tabela 4 – Resultado do IGG – Gestão de Pessoas (UFRA)

Mecanismo/ Agregador TCU	Nível de Adesão				Variação (%)
	2017	Classificação	2018	Classificação	
IGestPessoas/ 4110	0,25334961	Inicial	0,550498312	Intermediário	117,29
IGestPessoas/ 4120	0,05	Inexpressivo	0,577705730	Intermediário	1055,41
IGestPessoas/ 4130	0,423671568	Intermediário	0,830336160	Aprimorado	95,99
IGestPessoas/ 4140	0	Inexpressivo	0,18361189	Inicial	-
IGestPessoas/ 4150	0,357899687	Inicial	0,810864866	Aprimorado	126,56
IGestPessoas/ 4160	0,19825015	Inicial	0,55022545	Intermediário	177,54
IGestPessoas/ 4170	0,196425987	Inicial	0,521484876	Intermediário	165,49
IGestPessoas/ 4180	0,207309956	Inicial	0,134478871	Inexpressivo	-35,13

Fonte: O autor a partir de dados do TCU (2021).

Os resultados apresentados na tabela 4 do presente estudo demonstram, no geral, uma evolução no nível de adesão da UFRA às recomendações do TCU relativas à gestão de pessoas, logrando êxito em 7 dos 8 indicadores avaliados pelo IGG/TCU. As maiores variações positivas dos indicadores avaliados dizem respeito às seguintes recomendações: definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores (IGestPessoas/4120), com melhora de cerca de 1055,41% em 2018 ante à 2017; desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores (IGestPessoas/4160), com variação positiva em cerca de 177,54% em 2018; e construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável (IGestPessoas/4170), com potencialização na ordem de aproximadamente 165,49%.

O indicador relativo à recomendação “Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados (IGestPessoas/4140)” apresentou uma sensível melhora no ano de 2018, saindo do nível de prática “inexpressiva” para “inicial”, demonstrando elevada discrepância frente à

variação positiva dos demais indicadores do grupo. Cabe ressaltar que o único indicador com variação negativa refere-se à recomendação “Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores (IGestPessoas/4180)”, na ordem de aproximadamente 35,13%, regredindo do nível “inicial” para “inexpressivo”.

4.1.5 Resultados relativos à Gestão de Tecnologia da Informação

No que se refere à tecnologia da informação, o TCU preconiza 8 recomendações de práticas a serem adotadas pelas organizações, visando a potencialização da capacidade de gestão organizacional da entidade. Nessa esteira, a tabela 5 ilustra o resultado obtido pela UFRA a partir da análise do IGG/TCU dos anos de 2017 e 2018, no que tange à gestão da tecnologia da informação.

Tabela 5 – Resultado do IGG – Gestão da Tecnologia da Informação (UFRA)

Mecanismo/ Agregador TCU	Nível de Adesão				Variação (%)
	2017	Classificação	2018	Classificação	
IGestTI/ 4210	0	Inexpressivo	1	Aprimorado	-
IGestTI/ 4220	0	Inexpressivo	0,05	Inexpressivo	-
IGestTI/ 4230	0	Inexpressivo	0,033332287	Inexpressivo	-
IGestTI/ 4240	0	Inexpressivo	0,05	Inexpressivo	-
IGestTI/ 4250	0	Inexpressivo	0,2866149	Inicial	-
IGestTI/ 4260	0	Inexpressivo	0,074879871	Inicial	-
IGestTI/ 4270	0	Inexpressivo	0	Inexpressivo	-
IGestTI/ 4280	0	Inexpressivo	0	Inexpressivo	-

Fonte: O autor a partir de dados do TCU (2021).

O tabela 5 permite visualizar o baixo nível de adesão da unidade estudada às práticas de gestão de tecnologia da informação recomendadas pelo TCU. Ressalta-se, inicialmente, o inexpressivo desempenho da organização no ano de 2017, traduzido pelo resultado nulo em todos os indicadores do grupo. Em 2018, observa-se uma suave melhora nos valores dos indicadores, contudo, mantendo, em grande parte, o nível de prática “inexpressiva”.

Nesse sentido, destaca-se que a UFRA manteve, em 2018, inexpressão nos resultados dos indicadores das seguintes recomendações: gerir serviços de tecnologia da informação (IGestTI/4220); gerir nível de serviço de tecnologia da informação (IGestTI/4230); gerir riscos de tecnologia da informação (IGestTI/4240); executar processo de software (IGestTI/4270); e gerir projetos de tecnologia da informação (IGestTI/4280). Os indicadores

relativos às recomendações “definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação (IGestTI/4250)” e “estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação (IGestTI/4260)” obtiveram evolução em 2018 para o nível inicial. O indicador com melhor resultado apurado refere-se à recomendação “realizar planejamento de tecnologia da informação (IGestTI/4210)”, evoluindo do nível “inexpressivo” ao maior nível do IGG/TCU, aprimorado.

4.1.6 Resultados relativos à Gestão de Contratações

O IGG/TCU estabelece que a capacidade de gestão de contratações de uma organização pode ser mensurada a partir da avaliação de 4 práticas preconizadas pelo Tribunal. Desta feita, a tabela 6 apresenta o desempenho da UFRA quanto à adesão às recomendações do TCU, relativo aos anos de 2017 e 2018.

Tabela 6 – Resultado do IGG – Gestão de Contratações (UFRA)

Mecanismo/ Agregador TCU	Nível de Adesão				Variação (%)
	2017	Classificação	2018	Classificação	
IGestContratos/ 4310	0,5	Intermediário	0,72135785	Aprimorado	44,27
IGestContratos/ 4320	0,05	Inexpressivo	1	Aprimorado	1900
IGestContratos/ 4330	0	Inexpressivo	0,61241631	Intermediário	-
IGestContratos/ 4340	0,5590989	Intermediário	0,15	Inicial	-73,17

Fonte: O autor a partir de dados do TCU (2021).

A análise da tabela 6 possibilita inferir que a UFRA alcançou, no geral, em 2018, resultados satisfatórios no que concerne à gestão de contratações da organização, logrando êxito em 3 dos 4 indicadores propostos pelo IGG/TCU. O resultado mais expressivo obtido pela organização diz respeito à recomendação “estabelecer processos de trabalho de contratações (IGestContratos/4320)”, a qual obteve variação positiva na ordem de aproximadamente 1900%, evoluindo em apenas 1 ano do nível “inexpressivo” ao nível “aprimorado”, com adesão máxima à recomendação.

Destacam-se, também, os resultados obtidos pelos indicadores das recomendações “realizar planejamento das contratações (IGestContratos/4310)” e “gerir riscos em contratações (IGestContratos/4330)”, alcançando os níveis “aprimorado” e “intermediário”, respectivamente. O único indicador insatisfatório diz respeito à recomendação “contratar e gerir com base em desempenho (IGestContratos/4340)”, com variação negativa de 73,17% em comparação ao ano de 2017, regredindo do nível “intermediário” para “inicial”.

Segundo o Relatório de Gestão, elaborado pela Pró-Reitoria de Administração e Finanças, da Universidade Federal Rural da Amazônia (2018), buscou-se, no setor financeiro desta instituição, a implementação de uma política efetiva de redução de custos da Universidade, através do fortalecimento de práticas gerenciais e administrativas, tais como, a revisão de contratos vigentes e a realização de procedimentos licitatórios mais efetivos. Nesse sentido, é possível destacar a implementação de tal política como uma das ações gerenciais responsáveis pelo desempenho evidenciado pelos indicadores de gestão de contratações do IGG/TCU.

4.1.7 Resumo dos resultados de Governança e Gestão

A seguir, a tabela 7 resume todos os resultados obtidos pela UFRA no Índice de Governança e Gestão (IGG), nos anos de 2017 e 2018, apresentando a análise individual do comportamento da unidade em cada indicador avaliado.

Tabela 7 – Resumo dos resultados do índice de governança e gestão – UFRA (continua)

TEMA	TÓPICO	AGREGADOR TCU	2017	2018	Análise dos resultados
Governança	Liderança	1110	0,66	0,76	Melhora de 14,96% em 2018. Elevação do nível intermediário ao aprimorado. Dados institucionais reforçam posição.
		1120	1	0,50	Piora de 49,74% em 2018. Redução do nível aprimorado para intermediário. Dados institucionais insuficientes para inferir sobre resultado.
		1130	0,10	1	Melhora de 855,43% em 2018. Elevação do nível inexpressivo para aprimorado. Dados institucionais corroboram com o resultado.
	Estratégia	2110	0,15	0,16	Leve melhora de 10,25% em 2018. Manutenção do nível inicial. Dados institucionais demonstram esforço no aperfeiçoamento do índice.
		2120	1	0,88	Leve piora de 11,36% em 2018. Manutenção do nível aprimorado. Dados institucionais corroboram com o resultado.
		2130	0,60	0,57	Leve piora de 4,34% em 2018. Manutenção do nível intermediário. Dados institucionais corroboram com o resultado.

Tabela 7 – Resumo dos resultados do índice de governança e gestão – UFRA (continua)

	Accountability	3110	0,5	0,68	Melhora de 37,15% em 2018. Manutenção do nível intermediário. Dados institucionais indicam esforço na melhoria.	
		3120	0,16	0,55	Melhora de 236,29% em 2018. Elevação do nível inicial para intermediário. Dados institucionais corroboram com o resultado.	
Gestão	Gestão de Pessoas	4110	0,25	0,55	Melhora de 117,29% em 2018. Elevação no nível inicial para intermediário.	
		4120	0,05	0,57	Melhora de 1055,41% em 2018. Elevação do nível inexpressivo para intermediário.	
		4130	0,42	0,83	Melhora de 95,99% em 2018. Elevação do nível inexpressivo para aprimorado.	
		4140	0	0,18	Melhora em 2018. Elevação do nível inexpressivo para inicial.	
		4150	0,35	0,81	Melhora de 126,56% em 2018. Elevação do nível inicial para aprimorado.	
		4160	0,19	0,55	Melhora de 177,54% em 2018. Elevação do nível inicial para intermediário.	
		4170	0,19	0,52	Melhora de 165,49% em 2018. Elevação do nível inicial para intermediário.	
		4180	0,20	0,13	Piora de 35,13% em 2018. Queda do nível inicial para inexpressivo.	
	Gestão da Tecnologia	4210	0	1	Melhora em 2018. Elevação do nível inexpressivo para aprimorado.	
		4220	0	0,05	Leve melhora em 2018. Manutenção do nível inexpressivo.	
		4230	0	0,03	Leve melhora em 2018. Manutenção do nível inexpressivo.	
		4240	0	0,05	Leve melhora em 2018. Manutenção do nível inexpressivo.	
		4250	0	0,28	Melhora em 2018. Elevação do nível inexpressivo para inicial.	
			4260	0	0,07	Melhora em 2018. Elevação do nível inexpressivo para inicial.
			4270	0	0	Sem alteração no índice. Manutenção do nível inexpressivo.
4280			0	0	Sem alteração no índice. Manutenção do nível inexpressivo.	
Gestão de Contratações		4310	0,5	0,72	Melhora de 44,27% em 2018. Elevação do nível intermediário para aprimorado.	

Tabela 7 – Resumo dos resultados do índice de governança e gestão – UFRA (continuação)

		4320	0,05	1	Melhora de 1900% em 2018. Elevação do nível inexpressivo para aprimorado.
		4330	0	0,61	Melhora em 2018. Elevação do nível inexpressivo para intermediário.
		4340	0,55	0,15	Piora de 73,13% em 2018. Queda do nível intermediário para inicial.

Fonte: O autor a partir da análise dos indicadores (2021).

A análise permite inferir que grande parte das recomendações propostas pelo TCU foram adotadas a contento pela UFRA. Nesse sentido, a manifestação da equipe gestora responsável pela política de planejamento e desenvolvimento da organização, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI/UFRA), resume as principais ações responsáveis pela melhoria do nível de governança e gestão obtido em 2018 pela instituição:

Desde o início de 2018 a UFRA tem avançado muito em todas as linhas que favorecem o fortalecimento da Governança, a gestão de riscos e os controles institucionais. Nós criamos uma unidade especialmente para cuidar disso, a Divisão de Controles Institucionais, na PROPLADI, e que é responsável pelo acompanhamento e gestão dos riscos, controles internos e compliance na instituição [...]. Nós também criamos o Comitê de Governança Riscos e Controles [...]. Na gestão de pessoas [...] nós atuamos muito, com a PROGEP, para assegurar o adequado provimento das vagas existentes. Também tivemos muitos avanços em ações formativas, ou seja, atuamos no desenvolvimento das competências dos colaboradores e dos gestores [...]. Na gestão de TI, nossa Superintendência de Tecnologia de Informação e Comunicação atuou [...] no Planejamento da TI, capacidade em gestão de projetos de TI e na capacitação em gestão e estrutura de TI. Isso está refletido no PDTI no período [...]. Em contratações [...] avançamos muito na definição de um modelo de gestão de contratações, no monitoramento do desempenho da gestão de contratações, nos normativos quanto às vedações, nos relatórios contendo resultados de trabalhos de avaliação e na gestão (continua) (continuação) das contratações, na capacitação das pessoas que atuam na área, e na gestão de riscos nas contratações e contratos [...] (Informação verbal da Equipe Gestora da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLADI/UFRA).¹

Desta feita, verifica-se que, ao longo do ano de 2018, a entidade buscou efetivamente os meios necessários para o amplo desenvolvimento de sua governança e gestão, investindo em uma política institucional voltada à questão. Através da aprovação de normativas, instituição de novas unidades, capacitação de servidores, definição de planos e modelos institucionais e outras iniciativas, a UFRA obteve considerável avanço em seu nível de adesão às recomendações de governança e gestão do TCU.

¹ Entrevista concedida ao autor no dia 15 de março de 2021, documentada por escrito.

4.2 Resultados do desempenho das contas públicas da UFRA

Em se tratando do desempenho das contas públicas obtido nos anos de 2017 e 2018 pela unidade-caso em questão, optou-se pela análise dos indicadores de desempenho de eficiência das contas, conforme propostos por Kohama (2015), através dos quais, é possível analisar a performance obtida pelas entidades do setor público.

Nesse sentido, para fins de aferição da eficiência das contas públicas da instituição estudada, utilizou-se a análise dos balanços orçamentários, financeiros e patrimoniais, de acordo com os quocientes apresentados no quadro 20.

Quadro 20 – Indicadores de desempenho das contas públicas utilizados pelo estudo

Balanços	Quocientes
Orçamentário	Execução da Receita
	Equilíbrio Orçamentário
	Cobertura de Créditos Adicionais
	Execução da Despesa
	Resultado Orçamentário
Financeiro	Execução Orçamentária
	Financeiro Real da Execução Orçamentária
	Execução Orçamentária Corrente
	Execução Orçamentária de Capital
	Execução Extra Orçamentária
	Resultado da Execução Financeira
Patrimonial	Resultado dos Saldos Financeiros
	Situação Financeira
	Situação Permanente
Demonstração das Variações Patrimoniais	Resultado Patrimonial
	Resultado das Variações Patrimoniais

Fonte: Adaptado de Kohama (2015).

A seguir, serão apresentados individualmente os resultados obtidos pela instituição, segundo os indicadores de desempenho das contas públicas adotados, de forma a realizar a análise contábil de cada resultado, destacando as mudanças ocorridas do ano de 2017 para 2018.

4.2.1 Desempenho quanto ao Balanço Orçamentário

No que diz respeito ao balanço orçamentário, cabe ressaltar que trata-se da análise dos indicadores que possibilita a aferição dos resultados da execução orçamentária de uma entidade, isto é, a relação entre receitas e despesas previstas e realizadas, permitindo, desta feita, a mensuração do nível de eficiência no atingimento das metas econômico-financeiras.

Os resultados obtidos pela UFRA neste balanço, relativo aos anos de 2017 e 2018, são expostos a seguir, de forma a evidenciar individualmente o desempenho de cada indicador. Cabe ressaltar, no entanto, que o cálculo do quociente relativo à “Cobertura de Créditos Adicionais” não pôde ser realizado em virtude da ausência de dados, uma vez que, nos anos analisados, a entidade não registrou qualquer valor pertinente à conta “créditos adicionais” em seus balanços orçamentários.

4.2.1.1. Execução da Receita

A primeira análise realizada dos balanços orçamentários da unidade-caso diz respeito ao quociente de execução da receita. Este indicador permite a compreensão do alcance das metas do orçamento anual, de forma a indicar quanto das receitas previstas no período foram efetivamente recebidas pela instituição. Sendo o resultado do indicador maior que 1, implica afirmar que a receita executada pela organização foi maior do que o valor previsto para o exercício. Se menor que 1, o valor previsto foi maior do que o valor efetivamente arrecadado. Se o indicador for igual a 1, indica que o valor previsto foi exatamente igual ao valor arrecadado.

Tabela 8 – Quociente de Execução da Receita (UFRA)

Dados	2017	2018
Receita Executada	R\$ 1.415.527,96	R\$ 1.102.368,39
Receita Prevista	R\$ 465.472,00	R\$ 894.501,00
Índice		
$\frac{\text{Receita Executada}}{\text{Receita Prevista}}$	3,04	1,23

Fonte: O autor a partir de dados do Ministério da Fazenda (2021).

A tabela 8 exprime o resultado do quociente de execução da receita da UFRA nos anos de 2017 e 2018. Os resultados indicam que, nos dois anos analisados, o indicador foi maior do que 1, isto é, a previsão de receita foi inferior ao que fora efetivamente executado nos exercícios de 2017 e 2018. Em seu Planejamento Institucional – PLAIN (2014), a UFRA ressalta que as limitações impostas pelo orçamento (investimento e custeio) oriundo do Ministério da Educação, exigem a busca por receitas extra orçamentárias, especialmente aquelas advindas de emendas parlamentares. Trata-se, portanto, de uma característica comum às instituições federais de ensino superior, as quais, comumente, utilizam-se de transferências da própria União e de outros órgãos para a composição de grande parte de suas receitas.

Nesse sentido, é plenamente aceitável que esse tipo de entidade apresente divergências entre a receita prevista e a efetivamente executada, uma vez que, o balanço orçamentário somente deve registrar as receitas diretamente arrecadadas pela própria instituição, sem considerar aquelas oriundas de transferências (créditos orçamentários). Entretanto, à medida em que o indicador de execução financeira aproxima-se de 1, indica maior eficiência do planejamento orçamentário da unidade.

Ao analisar os valores obtidos em cada ano pela UFRA, observa-se que em 2017 o quociente de execução de receita, na ordem de 3,04, demonstrou uma considerável discrepância entre o que fora previsto e o que fora arrecadado, de modo a sugerir que, neste ano, o planejamento orçamentário da instituição fora comprometido, haja vista o excesso de arrecadação não prevista.

No ano de 2018, o resultado do quociente aproximou-se de 1, marcando 1,23, demonstrando que o planejamento orçamentário da instituição fora mais próximo à realidade efetivamente vivenciada.

4.2.1.2. Equilíbrio Orçamentário

A seguir, analisou-se o indicador de equilíbrio orçamentário nos anos de 2017 e 2018, na entidade examinada. O quociente em questão indica o quanto de despesa foi estabelecida em relação à receita prevista para o período. A situação de equilíbrio orçamentário é alcançada quando o valor do indicador for igual a 1, isto é, quando a despesa fixada for exatamente igual à arrecadação prevista. Se o valor for menor que 1, significa que a despesa fixada é menor do que a receita prevista para o exercício. Caso o indicador assumira valor superior a 1, tem-se que a despesa fixada é maior do que a receita prevista.

Tabela 9 – Quociente de Equilíbrio Orçamentário (UFRA)

Dados	2017	2018
Despesa Fixada	R\$ 212.208.997,00	R\$ 249.339.945,00
Receita Prevista	R\$ 465.472,00	R\$ 894.501,00
Índice <i><u>Despesa Fixada</u></i> <i><u>Receita Prevista</u></i>	455,9	278,74

Fonte: O autor a partir de dados do Ministério da Fazenda (2021).

A tabela 9 resume o cálculo realizado para a formação do quociente de equilíbrio orçamentário da UFRA. Nota-se que, nos dois anos analisados, o valor obtido pelo índice foi excessivamente superior a 1, sendo 455,9 em 2017 e 278,74 em 2018. Nesse sentido, é possível inferir que as despesas fixadas pela entidade são consideravelmente superiores às receitas previstas nos dois anos. Kohama (2015) afirma que, nesses casos, a diferença entre a despesa fixada e a receita prevista representa o montante de créditos adicionais abertos. No caso de instituições federais de ensino superior, as receitas advêm, em maior parte, dos créditos orçamentários transferidos pela União ou outros órgãos, não podendo ser incluídas no balanço orçamentário da instituição que os recebem.

Ao que pese a característica orçamentária da instituição analisada, é recomendável que as despesas fixadas sejam, cada vez mais, próximas às receitas previstas, diminuindo-se, assim, a dependência de créditos orçamentários. Desta feita, a melhoria observada em 2018 no indicador, quando comparado ao resultado de 2017, pode representar uma evolução no processo de autonomia orçamentária da instituição, embora a dependência de créditos orçamentários ainda seja regra neste setor.

A melhoria evidenciada no indicador de equilíbrio orçamentário no ano de 2018, em relação a 2017, diz respeito ao considerável aumento na previsão de arrecadação (recursos próprios), sobretudo, aquela oriunda de serviços administrativos e comerciais gerais, tais como a prestação de serviços relacionados ao Hospital Veterinário da instituição. Assim, observa-se que, em 2018, a previsão de receita foi 98,17% maior do que a de 2017, ao passo em que a despesa fixada aumentou em, apenas, 17,5%.

4.2.1.3. Execução da Despesa

Por conseguinte, foi analisado o indicador de execução da despesa da entidade em questão, relativo aos anos de 2017 e 2018. Este quociente indica o quanto da despesa fixada para o exercício fora efetivamente empenhada. Quando o resultado deste indicador for igual a 1, é válido concluir que o valor autorizado para despesas fora executado (empenhado) integralmente.

Se o valor do indicador for maior que 1, tem-se que a execução fora maior do que a despesa fixada. Se menor que 1, indica que houve economia orçamentária, isto é, não executou-se a totalidade das despesas autorizadas.

Tabela 10 – Quociente de Execução da Despesa (UFRA)

Dados	2017	2018
Despesa Executada	R\$ 222.561.133,16	R\$ 264.447.506,31
Despesa Fixada	R\$ 212.208.997,00	R\$ 249.339.945,00
Índice		
$\frac{\text{Despesa Executada}}{\text{Despesa Fixada}}$	1,05	1,06

Fonte: O autor a partir de dados do Ministério da Fazenda (2021).

A tabela 10 demonstra os resultados do quociente de execução da despesa da UFRA. Nota-se que, nos dois anos analisados, o valor obtido pelo índice foi levemente superior a 1, sendo 1,05 em 2017 e 1,06 em 2018. Os resultados em questão exprimem a situação das despesas orçamentárias da entidade no período em questão, demonstrando que as despesas executadas, isto é, aquelas efetivamente empenhadas pela organização, foram superiores às despesas previstas em lei. Entretanto, cabe ressaltar, que a situação evidenciada é passível de ocorrência em qualquer organização pública, não representando erro ou ilegalidade. Isto porque, as entidades são legalmente autorizadas a executar (empenhar), além de seu próprio orçamento, despesas com orçamento de outros órgãos, por meio do recebimento de créditos orçamentários, tecnicamente denominado de “descentralização de crédito orçamentário” (BRASIL, 2020).

Em ambos os anos analisados pelo presente estudo, a organização executou a mais do que determinava sua dotação orçamentária, tendo em vista que instituições de ensino superior comumente executam créditos provenientes do orçamento de outros órgãos, não computáveis em sua dotação orçamentária. Nesse sentido, não é possível inferir que os resultados obtidos pelo indicador tenham sido insatisfatórios, embora o balanço orçamentário demonstre que, nos dois anos, os quocientes foram superiores a 1, isto é, não houve economia de despesa orçamentária nos períodos em análise.

4.2.1.4. Resultado Orçamentário

A seguir, ao confrontar a receita executada com a despesa executada, tem-se o indicador relativo ao resultado orçamentário. O quociente exprime o quanto de despesa executada teve correspondência na receita executada da entidade. Quando o quociente deste indicador for igual a 1, implica no completo equilíbrio entre as despesas empenhadas e as

receitas arrecadadas. Se o quociente for maior que 1, obtém-se um superávit orçamentário, indicando que houve mais arrecadação do que despesas empenhadas no exercício. Se o resultado for inferior a 1, conclui-se que as despesas orçamentárias foram superiores à efetiva receita orçamentária do órgão.

É válido ressaltar que, os casos de déficit orçamentário, geralmente, estão relacionados à utilização de superávit financeiro do exercício anterior para abertura de créditos adicionais, reabertura de créditos adicionais provenientes de exercício anterior e/ou créditos orçamentários oriundos de descentralização orçamentária, os quais, não são incluídos como receita orçamentária no balanço, mas, tão somente, como despesa executada.

Tabela 11 – Quociente do Resultado Orçamentário (UFRA)

Dados	2017	2018
Receita Executada (Sem incidência do Déficit)	R\$ 1.415.527,96	R\$ 1.102.368,39
Despesa Executada	R\$ 222.561.133,16	R\$ 264.447.506,31
Índice <i>Receita Executada</i> <i>Despesa Executada</i>	0,006	0,004

Fonte: O autor a partir de dados do Ministério da Fazenda (2021).

A tabela 11 apresenta os resultados dos quocientes relativos ao indicador de resultado orçamentário da UFRA, nos anos de 2017 e 2018. Observa-se que os valores obtidos nos dois anos foram consideravelmente inferiores a 1, com pouca variação de um ano ao outro, sendo 0,006 em 2017 e 0,004 em 2018. Estes resultados dão nota de um elevado déficit orçamentário nos anos em análise, isto é, as despesas executadas (empenhadas) foram superiores às receitas executadas, com leve piora no ano 2018.

4.2.2 Desempenho quanto ao Balanço Financeiro

Ao apurar o resultado obtido pela organização analisada no que se refere ao balanço financeiro, objetiva-se demonstrar e avaliar as movimentações realizadas pela organização, incluindo aquelas concernentes à receita e despesa orçamentária, recebimentos e pagamentos extra orçamentários e o saldo final, buscando uma análise da gestão financeira, de modo a evidenciar o equilíbrio, déficit ou superávit financeiro da unidade. Os indicadores do balanço

financeiro são expostos, a seguir, de forma a analisar individualmente os resultados obtidos nos anos de 2017 e 2018 pela Universidade.

4.2.2.1. Execução Orçamentária

O primeiro indicador do balanço financeiro a ser analisado refere-se à execução orçamentária. O quociente deve demonstrar o quanto de receita orçamentária representa ao pagamento da despesa orçamentária (KOHAMA, 2015). Quando o resultado for igual a 1, convém afirmar que a receita orçamentária foi igualmente representada pela despesa orçamentária. Se maior que 1, indica que a receita orçamentária foi maior do que a despesa orçamentária, representando superávit na execução orçamentária e movimentação financeira. Se menor que 1, significa um déficit orçamentário na execução e movimentação financeira, tendo sido a despesa orçamentária superior às receitas orçamentárias.

Tabela 12 – Quociente da Execução Orçamentária (UFRA)		
Dados	2017	2018
Receita Orçamentária	R\$ 1.415.527,96	R\$ 1.102.368,39
Despesa Orçamentária	R\$ 222.561.133,16	R\$ 264.447.506,31
Índice		
$\frac{\text{Receita Orçamentária}}{\text{Despesa Orçamentária}}$	0,0064	0,0042

Fonte: O autor a partir de dados do Ministério da Fazenda (2021).

A tabela 12 apresenta os resultados do indicador relativo à execução orçamentária da UFRA, nos anos de 2017 e 2018, sendo 0,0064 e 0,0042, respectivamente. Os resultados demonstram um elevado déficit orçamentário na execução orçamentária e movimentação financeira, conforme anteriormente evidenciado pelo indicador do resultado orçamentário, relativo ao balanço orçamentário. A análise deste indicador segue a regra evidenciada neste tipo de entidade, onde, comumente, a receita orçamentária, por si só, não é capaz de atender integralmente as despesas orçamentárias, necessitando, desta feita, de créditos orçamentários para tanto.

Nesse sentido, cabe ressaltar, que o resultado evidenciado nos anos em questão reflete uma tênue mudança negativa entre os anos de 2017 e 2018, quando o indicador afastou-se do equilíbrio esperado. A piora no indicador do ano 2018 tem explicação na diminuição da

arrecadação no ano em questão, quando comparado ao ano anterior.

4.2.2.2. Financeiro Real da Execução Orçamentária

O presente indicador tem como função avaliar o resultado orçamentário e financeiro da entidade, de forma a equiparar receitas e despesas pelo regime de caixa, buscando evidenciar quanto de receita recebida foi efetivamente utilizada para pagamento das despesas orçamentárias. Quando o quociente deste indicador for igual, pode-se afirmar que houve equilíbrio na execução financeira, isto é, as receitas orçamentárias foram iguais às despesas orçamentárias pagas. Se maior do que 1, representa um superávit orçamentário e financeiro, uma vez que as receitas orçamentárias foram superiores às despesas pagas. Se menor que 1, permite afirmar que houve déficit orçamentário e financeiro, de forma a concluir que as despesas foram pagas, também, com receitas extra orçamentárias.

Tabela 13 – Quociente Financeiro Real da Execução Orçamentária (UFRA)		
Dados	2017	2018
Receita Orçamentária	R\$ 1.415.527,96	R\$ 1.102.368,39
Despesa Orçamentária Paga	R\$ 214.993.337,02	R\$ 223.554.568,68
Índice		
<i>$\frac{\text{Receita Orçamentária}}{\text{Despesa Orçamentária}}$</i>	0,0066	0,0049

Fonte: O autor a partir de dados do Ministério da Fazenda (2021).

A tabela 13 apresenta os resultados obtidos pelo quociente financeiro real da execução orçamentária da UFRA. Nota-se a similaridade dos resultados desse quociente com aqueles evidenciados no indicador de execução orçamentária, analisado anteriormente. Sendo, 0,0666 em 2017 e 0,0049 em 2018. Indicando que, nos dois anos analisados, o resultado distanciou-se do equilíbrio desejado em direção ao déficit orçamentário e financeiro do indicador, uma vez que as despesas orçamentárias não foram pagas somente com a receita orçamentária da unidade. Com leve piora no ano de 2018, ante ao ano anterior.

Faz-se necessário ressaltar, que a análise deste indicador deve sempre considerar as características da entidade examinada. Como anteriormente dito, instituições federais de ensino superior tendem a possuir baixa receita orçamentária (arrecadação própria), uma vez que, sua razão não destina-se, via de regra, à venda ou prestação de serviços capazes de gerar

grande arrecadação às entidades. Exigindo-se, assim, da constituição de uma receita majoritariamente extra orçamentária.

4.2.2.3. Execução Orçamentária Corrente

O próximo indicador, relativo à execução orçamentária corrente, possibilita a análise acerca do quanto de receita orçamentária corrente foi utilizada para pagamento das despesas orçamentárias correntes, isto é, exclui-se deste quociente as receitas e despesas de capital. Quando o resultado for igual a 1, tem-se um equilíbrio entre a receita corrente e a despesa corrente, ou seja, todo o recurso utilizado para pagamento das despesas correntes adveio da receita corrente, sem que houvesse sobra de receita. Se maior que 1, indica que houve excesso de receita corrente em relação à despesa corrente da unidade. Se menor que 1, tem-se uma despesa corrente superior às receitas correntes, demonstrando que a despesa corrente não foi paga integralmente com recursos oriundos da receita corrente.

Tabela 14 – Quociente de Execução Orçamentária Corrente (UFRA)		
Dados	2017	2018
Receita Corrente	R\$ 1.415.527,96	R\$ 1.102.368,39
Despesa Corrente	R\$ 213.440.088,21	R\$ 222.091.500,48
Índice		
$\frac{\text{Receita Corrente}}{\text{Despesa Corrente}}$	0,0066	0,0050

Fonte: O autor a partir de dados do Ministério da Fazenda (2021).

A tabela 14 demonstra os resultados pertinentes à execução orçamentária corrente da organização. Nota-se, nos dois anos analisados, um excesso de despesa corrente frente à receita corrente da unidade, perfazendo um quociente de 0,0066 em 2017 e 0,005 em 2018. Estes resultados dão nota de que as despesas correntes foram, nos dois anos, pagas, majoritariamente, com recursos advindos das transferências evidenciadas nos respectivos balanços financeiros. Nesse sentido, verifica-se que, em ambos os anos analisados, o resultado obtido pelo indicador foi negativo em relação ao esperado, com leve piora em 2018, ante à 2017.

4.2.2.4. Execução Orçamentária de Capital

No que concerne ao indicador de execução orçamentária de capital, tem-se a representação da quantidade de despesa de capital paga com recursos provenientes da receita de capital. Quando o quociente deste indicador for igual a 1, obtém-se uma total utilização, sem sobras, da receita de capital para pagamento das despesas de capital. Se maior que 1, tem-se um excesso de alienação de bens e valores ou operações de crédito, reduzindo o patrimônio da organização. Ao contrário, se menor que 1, indica que as despesas de capital foram pagas também com receitas correntes, representando uma situação favorável à entidade. Assim, diferentemente dos indicadores anteriormente analisados, este quociente tem como resultado esperado o valor inferior a 1.

Tabela 15 – Quociente de Execução Orçamentária de Capital (UFRA)		
Dados	2017	2018
Receita de Capital	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Despesa de Capital	R\$ 1.553.248,81	R\$ 1.463.068,20
Índice		
$\frac{\text{Receita de Capital}}{\text{Despesa de Capital}}$	0	0

Fonte: O autor a partir de dados do Ministério da Fazenda (2021).

A tabela 15 revela a inexistência de receita de capital nos dois anos analisados, representando um cenário favorável, haja vista que, tanto em 2017 quanto em 2018, as despesas de capital foram pagas com recursos provenientes da receita corrente ou extra orçamentária.

Como não houve receita de capital, o quociente encontrado pelo indicador é igual a zero nos dois anos. Impossibilitando, dessa forma, qualquer análise comparativa acerca dos períodos em análise. Entretanto, a ausência de receita de capital é considerada benéfica à organização, tendo em vista que, os recursos desse tipo de receita advêm da venda de bens ou do aumento da dívida da entidade, gerando redução patrimonial.

4.2.2.5. Execução Extra orçamentária

O indicador em questão refere-se ao cálculo do quanto de receita extra orçamentária

foi recebido em comparação ao quanto foi pago de despesas extra orçamentárias. Assim, quando o indicador foi igual a 1, tem-se que os recursos extra orçamentários recebidos foram exatamente iguais às despesas extra orçamentárias pagas. Se o resultado for maior que 1, indica que houve mais arrecadação extra orçamentária do que pagamento de despesas extra orçamentárias. Se menor que 1, indica que, no período, houve mais pagamentos de despesas extra orçamentárias do que arrecadação de receitas extra orçamentárias. Espera-se que o resultado deste indicador seja superavitário, embora os demais resultados não impliquem, necessariamente, em um cenário desfavorável.

Dados	2017	2018
Receita Extra Orçamentária	R\$ 7.608.566,42	R\$ 41.154.134,04
Despesa Extra Orçamentária	R\$ 13.708.562,83	R\$ 9.035.232,86
Índice	0,55	4,55
<i><u>Receita Extra Orçamentária</u></i> <i><u>Despesa Extra Orçamentária</u></i>		

Fonte: O autor a partir de dados do Ministério da Fazenda (2021).

Analisando a tabela 16, observa-se que os resultados encontrados pelo indicador, nos períodos analisados, são consideravelmente diferentes entre si. Enquanto em 2017 o quociente de execução extra orçamentária marcou 0,55, em 2018 o resultado foi de 4,55. Nota-se, portanto, que a arrecadação extra orçamentária realizada em 2017 foi inferior à despesa extra orçamentária, indicando que, para cada R\$ 1,00 de despesa extra orçamentária, arrecadou-se, apenas, R\$ 0,55 de receita extra orçamentária, aproximadamente. Por outro lado, em 2018, o cenário foi invertido, haja vista que, neste ano houve mais arrecadação de receita extra orçamentária do que despesa extra orçamentária paga. Sendo que, para cada R\$ 1,00 de despesa extra orçamentária paga, arrecadou-se aproximadamente R\$ 4,55 de receita extra orçamentária.

4.2.2.6. Resultado da Execução Financeira

Em se tratando do indicador de execução financeira, espera-se com este quociente compreender a situação do balanço financeiro da entidade, considerando as receitas e

despesas orçamentárias e extra orçamentárias. Entretanto, cabe ressaltar que o presente indicador contempla, apenas, as receitas e despesas orçamentárias e extra orçamentárias da entidade, sem considerar receitas provenientes de transferências financeiras recebidas, bem como, transferências financeiras concedidas. Tal informação é fundamental para a compreensão dos limites deste indicador.

Quando o quociente encontrado for igual a 1, tem-se um equilíbrio entre o total de recebimentos e pagamentos orçamentários e extra orçamentários. Se maior que 1, representa um superávit no balanço financeiro relativo às receitas e despesas orçamentárias e extra orçamentárias. Se menor que 1, tem-se um déficit financeiro.

Tabela 17 – Quociente do Resultado da Execução Financeira (UFRA)

Dados	2017	2018
Receita (Orçamentária + Extra Orçamentária)	R\$ 9.024.094,38	R\$ 42.256.502,43
Despesa (Orçamentária + Extra Orçamentária)	R\$ 236.269.695,99	R\$ 273.482.739,17
Índice		
<i>Receita (Orçamentária + Extra Orçamentária)</i> <i>Despesa (Orçamentária + Extra Orçamentária)</i>	0,04	0,15

Fonte: O autor a partir de dados do Ministério da Fazenda (2021).

A tabela 17 apresenta os resultados obtidos a partir do quociente de resultado da execução financeira nos anos de 2017 e 2018. Observa-se que, nos dois períodos analisados, houve excesso de despesa orçamentária e extra orçamentária, frente às receitas orçamentárias e extra orçamentárias, sendo 0,04 em 2017, e 0,15 em 2018. Sem considerar outras receitas e despesas constantes no balanço financeiro, afirma-se que a instituição apresentou déficit financeiro nos dois períodos.

Entretanto, cabe ressaltar que, em 2018, o indicador apresentou considerável melhoria em seu resultado, em comparação ao ano de 2017. Esta melhoria, percentualmente, foi de aproximadamente 275%. Isto se deve, majoritariamente, à elevação das receitas extra orçamentárias arrecadas em 2018 pela entidade.

4.2.2.7. Resultado dos Saldos Financeiros

O indicador em questão representa o saldo que passa para o exercício seguinte, em comparação ao saldo do exercício anterior, tendo a função de exprimir o resultado financeiro da entidade, desta vez, de forma a contemplar todos os valores constantes do balanço financeiro. Assim, tendo em vista que a característica da entidade, especialmente no que tange à arrecadação majoritária por meio de transferências financeiras, que, por sua vez, não são computadas nas receitas orçamentárias nem nas extras orçamentárias, é de fundamental importância a análise deste indicador para mensurar, efetivamente, o resultado financeiro obtido no período em análise.

O quociente deste indicador será igual a 1 quando o saldo que passa para o exercício seguinte for exatamente igual ao saldo advindo do exercício anterior. Se maior que 1, tem-se um resultado satisfatório, onde, o saldo passado para o exercício seguinte foi superior ao saldo do exercício anterior, representando um superávit financeiro. Se menor que 1, indica um déficit financeiro à medida em que o saldo do exercício anterior supera aquele passado para o exercício seguinte.

Tabela 18 – Quociente do Resultado dos Saldos Financeiros (UFRA)

Dados	2017	2018
Saldo que Passa para o Exercício Seguinte	R\$ 2.344.443,15	R\$ 15.608.834,33
Saldo do Exercício Anterior	R\$ 1.724.749,32	R\$ 2.344.443,15
Índice <i>Saldo que Passa para o Exercício Seguinte</i> <i>Saldo do Exercício Anterior</i>	1,36	6,66

Fonte: O autor a partir de dados do Ministério da Fazenda (2021).

Na tabela 18, observa-se o resultado obtido pela entidade nos anos de 2017 e 2018, relativo ao indicador de resultado dos saldos financeiros. Nos dois anos analisados houve superávit dos saldos financeiros, sendo 1,36 em 2017, e 6,66 em 2018. Desta feita, nos dois períodos de análise, a entidade conseguiu superar os saldos oriundos de exercícios anteriores com os saldos a serem passados para os exercícios seguintes. Entretanto, cabe ressaltar que, em 2018, o resultado obtido pela entidade neste indicador foi consideravelmente superior ao do ano de 2017, perfazendo uma melhoria de, aproximadamente, 390% em 2018, ante ao ano anterior.

4.2.3 Desempenho quanto ao Balanço Patrimonial

A análise dos resultados do balanço patrimonial tem como função mister a evidenciação qualitativa e quantitativa da situação patrimonial da entidade. Nesse sentido, o balanço patrimonial avalia os ativos (disponibilidades de caixa, direitos a receber, bens e outros), os passivos (obrigações a serem cumpridas) e o patrimônio líquido (diferença entre ativo e passivo). Os indicadores do balanço patrimonial são expostos, a seguir, de forma a analisar individualmente os resultados obtidos nos anos de 2017 e 2018 pela entidade.

4.2.3.1. Situação Financeira

O quociente da situação financeira do balanço patrimonial objetiva evidenciar o quanto as obrigações exigíveis em curto prazo (passivo financeiro) correspondem aos créditos, valores realizáveis e numerários da entidade (ativo financeiro). Nesse sentido, quando o quociente for igual a 1, tem-se que o passivo financeiro é equivalente ao ativo financeiro, sem excessos ou escassez. Se o resultado for maior que 1, significa que o ativo financeiro é maior do que o passivo financeiro da entidade, representando um superávit financeiro no balanço patrimonial.

Caso o contrário ocorra, resultado menor que 1, têm um passivo financeiro superior ao ativo financeiro, demonstrando que as obrigações de curto prazo são maiores do que as disponibilidades e direitos realizáveis da entidade.

A tabela 12 apresenta os resultados da situação financeira do balanço patrimonial nos anos de 2017 e 2018.

Tabela 19 – Quociente da Situação Financeira (UFRA)		
Dados	2017	2018
Ativo Financeiro	R\$ 3.396.670,57	R\$ 16.735.998,11
Passivo Financeiro	R\$ 1.775.527,63	R\$ 15.744.588,77
Índice		
<i>Ativo Financeiro</i>	1,91	1,06
<i>Passivo Financeiro</i>		

Fonte: O autor a partir de dados do Ministério da Fazenda (2021).

Destaca-se, nos dois períodos analisados, o superávit obtido pela organização no indicador em questão, representando um cenário patrimonial positivo, onde, o ativo financeiro

é plenamente capaz de pagar as obrigações constantes no passivo financeiro. Em 2017, o indicador obteve resultado de 1,91 no quociente. Já em 2018, o resultado foi de 1,06. Cabe ressaltar, a redução no resultado do indicador obtido em 2018, ante o de 2017. Embora o resultado em 2018 tenha se mantido favorável em sua situação patrimonial, houve uma piora de, aproximadamente, 44,5% neste ano.

A análise dos valores lançados nos balanços patrimoniais da entidade, dos anos de 2017 e 2018, demonstram que, em 2018, o ativo financeiro foi elevado, majoritariamente, em virtude da conta caixa e equivalente de caixa. Por outro lado, o passivo financeiro elevou-se, em maior parte, em razão das obrigações trabalhistas, previdenciárias e assistenciais a pagar no curto prazo.

4.2.3.2. Situação Permanente

O quociente da situação permanente exprime o nível de endividamento apresentado no balanço patrimonial. Para tanto, faz-se necessário que a entidade possua valores devidamente registrados em seu ativo e passivo permanentes.

Tabela 20 – Quociente da Situação Permanente (UFRA)		
Dados	2017	2018
Ativo Permanente	R\$ 916.655.352,42	R\$ 918.405.175,43
Passivo Permanente	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Índice		
$\frac{\textit{Ativo Permanente}}{\textit{Passivo Permanente}}$	-	-

Fonte: O autor a partir de dados do Ministério da Fazenda (2021).

No caso da entidade analisada, observou-se, através do balanço patrimonial, que não houve registro de passivo permanente. Desta feita, o quociente de situação permanente teve seu aferimento inviabilizado. A tabela 20 ilustra o balanço patrimonial concernente ao ativo e passivo permanentes.

4.2.3.3. Resultado Patrimonial

O último indicador a ser analisado no balanço patrimonial, diz respeito ao resultado patrimonial. O presente indicador tem como função demonstrar o quanto de ativo real

(financeiro e permanente) possui disponível ante ao passivo real (financeiro e permanente). Nesse sentido, se o presente indicador for igual a 1, representa igualdade entre ativo real e passivo real, de modo que, para cada valor de ativo, há um valor exatamente igual de passivo. Se maior que 1, significa que o ativo real é maior que o passivo real, representando um superávit patrimonial. Se menor que 1, indica que o passivo real foi superior ao ativo real, configurando, portanto, como déficit patrimonial.

Tabela 21 – Quociente do Resultado Patrimonial (UFRA)		
Dados	2017	2018
Ativo Real	R\$ 920.052.022,99	R\$ 935.141.173,54
Passivo Real	R\$ 1.775.527,63	R\$ 15.744.588,77
Índice		
$\frac{\text{Ativo Real}}{\text{Passivo Real}}$	518,18	59,39

Fonte: O autor a partir de dados do Ministério da Fazenda (2021).

A tabela 21 apresenta os resultados obtidos a partir do quociente do resultado patrimonial da instituição nos anos de 2017 e 2018. Nota-se que, nos dois períodos avaliados, houve superávit patrimonial, sendo, 518,18 em 2017 e 59,39 em 2018. Ressalta-se a considerável piora do indicador no ano de 2018, apresentando uma diminuição em seu resultado patrimonial de, aproximadamente, 88,5% em relação ao ano de 2017.

4.2.1 Desempenho quanto à Demonstração das Variações Patrimoniais

Ao analisar os resultados da demonstração das variações patrimoniais, objetiva-se compreender o comportamento do patrimônio da entidade no período em questão, de forma a concluir se houve variação aumentativa ou diminutiva em seu patrimônio líquido ao final do exercício. A seguir, apresentam-se os resultados obtidos pela unidade caso no indicador mais utilizado para apuração das variações patrimoniais de uma organização pública.

4.2.3.1. Resultado das Variações Patrimoniais

O cálculo do presente indicador demonstra o resultado patrimonial do exercício, isto é, o quanto do total de variações ativas do patrimônio da entidade corresponde ao total de

variações passivas do patrimônio. Com isso, tem-se que, se o resultado obtido pelo indicador for igual a 1, haverá equilíbrio entre as variações patrimoniais ativas e passivas da organização. Se maior que 1, a entidade apresentará superávit nas variações patrimoniais no exercício, onde, o total de variações ativas é maior que o total de variações passivas. Por outro lado, se menor que 1, a entidade apresentará déficit nas variações patrimoniais, sendo o total de variações patrimoniais ativas inferior às passivas.

Tabela 22 – Quociente do Resultado das Variações Patrimoniais (UFRA)

Dados	2017	2018
Total das Variações Ativas	R\$ 244.312.917,27	R\$ 250.701.122,99
Total das Variações Passivas	R\$ 224.558.936,90	R\$ 243.375.667,00
Índice		
<i><u>Total das Variações Ativas</u></i>	1,09	1,03
<i><u>Total das Variações Passivas</u></i>		

Fonte: O autor a partir de dados do Ministério da Fazenda (2021).

A tabela 22 apresenta os resultados obtidos pela entidade, nos anos de 2017 e 2018, ao indicador em questão. Nota-se que, em ambos os períodos analisados, a entidade apresentou superávit nas variações patrimoniais, ou seja, o total de variações ativas foi superior ao total de variações passivas, sendo 1,09 em 2017 e 1,03 em 2018. Observa-se uma leve diminuição no indicador em 2018, ante ao resultado de 2017. Em 2018, a entidade aumentou o total de variações ativas em cerca de 2,6%, em relação a 2017. Enquanto o total de variações passivas aumentou em 8,3%, aproximadamente. Apesar dessa diminuição, o resultado apresentado nos dois períodos é considerado positivo.

4.2.2 Resumo dos resultados dos indicadores de desempenho das contas públicas

O quadro 21, a seguir, resume todos os resultados obtidos pela entidade no que concerne aos indicadores de desempenho das contas utilizados pela presente pesquisa, contendo suas respectivas análises individuais.

Quadro 21 – Resumo dos resultados dos indicadores das contas públicas – UFRA (continua)

Demonstração	Indicador	2017	2018	Análise dos resultados
Balanco Orçamentário	Execução da Receita	3,04	1,23	Excesso de arrecadação nos dois períodos; receita orçamentária mais próxima à realidade em 2018, indicando melhoria no planejamento orçamentário.

Quadro 21 – Resumo dos resultados dos indicadores das contas públicas – UFRA (continuação)

	Equilíbrio Orçamentário	455,9	278,74	Despesa fixada maior que receita prevista nos dois períodos; melhoria do indicador em 2018 (mais próximo de 1), indicando evolução no processo de autonomia orçamentária, uma vez que o excesso de despesa fixada é arcado com créditos adicionais.
	Execução da Despesa	1,05	1,06	Não houve economia de despesa orçamentária nos dois períodos; resultado aceitável em razão da característica da entidade.
	Resultado Orçamentário	0,006	0,004	Déficit orçamentário na execução dos dois períodos.
Balanco Financeiro	Execução Orçamentária	0,0064	0,0042	Déficit orçamentário na execução e movimentação financeira nos dois períodos; leve piora em 2018, em virtude da diminuição da arrecadação.
	Financeiro Real da Execução Orçamentária	0,0066	0,0049	Déficit orçamentário na execução e movimentação financeira da despesa paga nos dois períodos, com leve piora em 2018; resultado considerado normal em virtude da característica da entidade.
	Execução Orçamentária Corrente	0,0066	0,005	Receita corrente recebida foi inferior à despesa corrente executada em ambos os períodos; diferença insignificante contabilmente.
	Execução Orçamentária de Capital	0	0	Indicador nulo. Entidade não possui receita de capital.
	Execução Extra Orçamentária	0,55	4,55	Em 2017 houve déficit extra orçamentário, com despesa maior que receita. Em 2018 houve superávit extra orçamentário, onde, para cada R\$ de despesa, arrecadou-se R\$ 4,55 de receita.
	Resultado da Execução Financeira	0,04	0,15	Déficit financeiro nos dois períodos, com melhora de 275% em 2018; quociente não considera outras receitas e despesas constantes no balanço financeiro.
	Resultado dos Saldos Financeiros	1,36	6,66	Superávit no saldo financeiro nos dois períodos; em 2018, o resultado foi 390% superior ao de 2017.
Balanco Patrimonial	Situação Financeira	1,91	1,06	Superávit de recursos financeiros apurados no balanço patrimonial; redução de 44,5% em 2018 em relação a 2017.
	Situação Permanente	-	-	Indicador não calculado. A entidade não possui passivo permanente.
	Resultado Patrimonial	518,18	59,39	Superávit patrimonial nos dois períodos; em 2018 houve queda de 88,5% em relação a 2017.
Demonstração das Variações Patrimoniais	Resultado das Variações Patrimoniais	1,09	1,03	Superávit nas variações patrimoniais nos dois períodos; leve redução no resultado de 2018 em relação a 2017.

Fonte: O autor a partir da análise dos indicadores (2021).

A análise dos resultados das contas da UFRA permite inferir que, dos 15 indicadores analisados, com base nos propostos de Kohama (2015), a UFRA alcançou melhoria em somente 5 indicadores no ano de 2018, frente ao ano de 2017. Entretanto, cabe ressaltar que a universidade obteve manutenção no desempenho em 5 indicadores e piorou somente em 3 indicadores. Observa-se, ainda, a nulidade de 2 indicadores. Ademais, cabe ressaltar que os resultados exigem uma interpretação cautelosa, haja vista as especificidades da instituição analisada.

Nesse sentido, a manifestação da equipe gestora responsável pela política orçamentária, financeira e patrimonial, a Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAF/UFRA), resume as principais melhorias obtidas pela UFRA em 2018 no que se refere à eficiência das contas públicas:

A eficiência orçamentária dessa gestão deve-se ao fato da adoção de uma mecânica de gestão moderna, focada na redução dos gastos com a “máquina pública” em favor do incremento nas ações finalísticas. Quando fazemos o recorte desse período em análise, podemos afirmar que houve uma redução no déficit acumulado na ordem de 2.5 milhões de reais aproximadamente. E qualitativamente, passamos de uma relação de 70/30 para 62/38 quando analisamos as despesas meio e finalísticas [...]Austeridade em relação as despesas de manutenção da universidade [...] Dada a adoção de uma mecânica de gestão moderna, focada na redução dos gastos com a “máquina pública” em favor do incremento nas ações finalísticas, a (continua) eficiência das contas passou por ajustes nos contratos, a exemplo do contrato de limpeza e conservação, passando de pouco mais de 400 mil reais para pouco mais de 160 mil reais. Esse ajuste propiciou o aporte de recursos em ações finalísticas como apoio em iniciativas de esporte e cultura, dentre outras ações (Informação verbal da Equipe Gestora da Pró-Reitoria de Administração e Finanças PROAF/UFRA)¹.

Assim, é possível observar que os resultados obtidos em 2018 no que diz respeito à eficiência das contas possui raízes, sobretudo, em decisões gerenciais e mudanças institucionais no trato das finanças da instituição. Nesse sentido, é patente que a eficiência das contas evidenciada em 2018, em relação a 2017, deve-se à adoção de novas práticas gerenciais pela Universidade, tais como aquelas observadas na análise do item 4.1 deste estudo.

4.3 Análise comparativa dos resultados de governança e gestão com a eficiência das contas públicas

Nesta etapa do estudo, será realizada a análise comparativa entre os resultados obtidos

¹ Entrevista concedida ao autor no dia 13 de março de 2021, documentada por escrito.

na avaliação de governança e gestão com aqueles obtidos na análise de desempenho das contas públicas da unidade estudada, no que se refere aos anos de 2017 e 2018, de forma a buscar possíveis relações entre as recomendações de governança e gestão do TCU e a eficiência das contas públicas, com apoio da literatura existente.

4.3.1 Governança e gestão x eficiência das contas públicas

No que tange às recomendações de governança e gestão propostas pelo TCU, observa-se uma considerável melhoria nos resultados obtidos pela unidade em questão no ano de 2018 frente aos resultados de 2017. As diversas evidências documentais em favor do desenvolvimento da governança e gestão da Universidade, aprovados e executados a partir de 2018, corroboram com os resultados evidenciados.

Quadro 22 – Recomendações de governança e gestão que obtiveram melhoria em 2018 (UFRA)

TEMA	TÓPICO	RECOMENDAÇÃO
Governança	Liderança	Estabelecer o modelo de governança da organização.
		Zelar por princípios de ética e conduta.
	Estratégia	Gerir os riscos da organização.
	Accountability	Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas. Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna.
Gestão	Gestão de Pessoas	Realizar planejamento da gestão de pessoas
		Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores.
		Assegurar o adequado provimento das vagas existentes.
		Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados.
		Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores.
		Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável.
		Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.
	Gestão da Tecnologia	Realizar planejamento de tecnologia da informação.
		Gerir serviços de tecnologia da informação.
		Gerir nível de serviço de tecnologia da informação.
		Gerir riscos de tecnologia da informação.
		Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação.
		Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação.
	Gestão de Contratações	Realizar planejamento das contratações.
		Estabelecer processos de trabalho de contratações.
		Gerir riscos em contratações.

Fonte: O autor a partir da análise realizada (2021).

Assim, tem-se que, das 28 recomendações de governança e gestão analisadas em

conformidade com o Índice de Governança e Gestão (IGG/TCU), a Universidade obteve melhoria em 21 dessas práticas em relação ao ano de 2017. Desta feita, o quadro 22 apresenta todas as recomendações de governança e gestão que obtiveram melhor desempenho em 2018 na instituição.

Em se tratando do desempenho obtido pela instituição em suas contas públicas, observam-se melhorias em parte dos indicadores analisados de 2018 em relação a 2017, considerando, sempre, a natureza da entidade em questão, de modo a compreender as limitações de alguns resultados obtidos para a análise precisa da realidade. Os resultados foram obtidos através da análise dos balanços orçamentário, financeiro, patrimonial e demonstração das variações patrimoniais.

Assim, dos 15 indicadores de desempenho das contas públicas analisados pelo presente estudo, com base nos propostos de Kohama (2015), a universidade obteve os seguintes resultados: melhoria em 5 indicadores; manutenção do resultado em outros 5; piora do desempenho em 3 indicadores; além da nulidade de 2 indicadores por falta de dados para cálculo nos dois anos.

Quadro 23 – Indicadores de desempenho das contas públicas com eficiência em 2018 (UFRA)

Demonstração	Indicador	Resultado
Balço Orçamentário	Execução da Receita	Melhoria no planejamento orçamentário.
	Equilíbrio Orçamentário	Evolução no processo de autonomia orçamentária, uma vez que o excesso de despesa fixada é arcado com créditos adicionais.
Balço Financeiro	Execução Extra Orçamentária	Superávit extra orçamentário, onde, para cada R\$ de despesa, arrecadou-se R\$ 4,55 de receita.
	Resultado da Execução Financeira	Melhora de 275% em 2018.
	Resultado dos Saldos Financeiros	Superávit no saldo financeiro.

Fonte: O autor a partir da análise realizada (2021).

Ao analisar as relações existentes entre a adesão às recomendações de governança e gestão do TCU e a eficiência das contas públicas evidenciadas em uma instituição federal de ensino superior, faz-se necessário, fundamentalmente, compreender as abordagens teóricas que tratam sobre a temática, de modo que seja possível, a partir dos resultados obtidos pela análise, reforçar ou contrapor as teorias.

4.3.1.1. Planejamento x Orçamento

Em se tratando da relação existente entre o processo de planejamento institucional e orçamento, cabe destacar o estudo realizado por Almeida e Costa (2019), segundo o qual, é possível concluir que o planejamento institucional é requisito fundamental na elaboração de um orçamento eficiente à organização, ou seja, um autêntico instrumento de gestão capaz de auxiliar na devida tomada de decisões, bem como, na legalidade e legitimidade das ações do ente público.

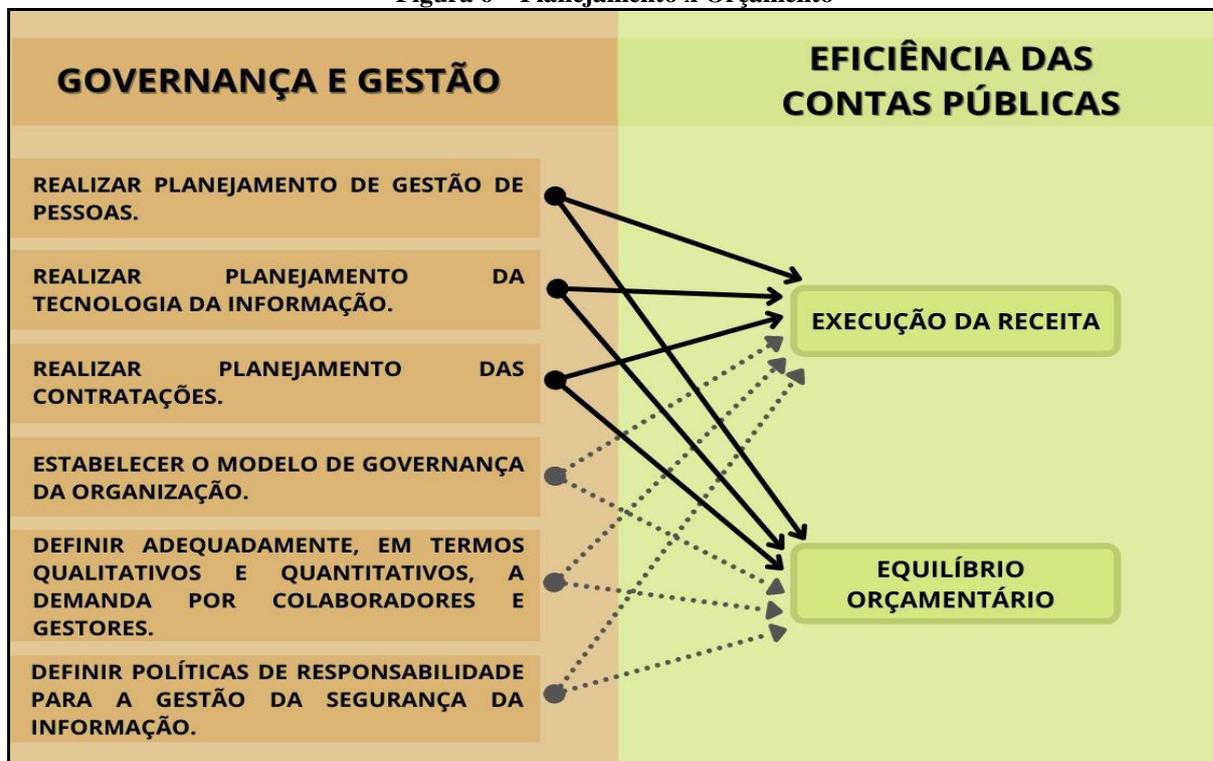
Nessa esteira, dada a importância do planejamento à eficiência orçamentária de uma organização pública, Lima (2015) propõe, a partir de seu estudo, a implementação de uma metodologia de integração entre planejamento e orçamento, voltado especificamente à Universidade Federal do Tocantins, com intuito de aproximar o planejamento institucional da gestão orçamentária, tornando-os instrumentos propulsores de uma gestão otimizada.

Lindoso (2016), em linha teórica similar ao estudo supracitado, propõe à Universidade Federal do Amazonas um modelo de integração entre o planejamento estratégico da unidade e o seu processo orçamentário, com a finalidade de otimizar a alocação dos recursos públicos, de forma a vincular o gasto à estratégica organizacional. Aos estudos apresentados, somam-se, ainda, Ferrari (2014), que analisou como os órgãos federais utilizam o planejamento no monitoramento de suas despesas orçamentárias, e Neto (2015), que buscou implementar ações com vistas a melhorar o planejamento e execução orçamentária do Instituto Federal de Educação da Paraíba. À luz da literatura apresentada, evidencia-se a imprescindibilidade do planejamento institucional para a melhoria dos resultados orçamentários de uma organização pública. Nesse sentido, no que se refere à governança e gestão, é possível inferir que os resultados obtidos pela UFRA nas recomendações relativas ao planejamento institucional possuem relação direta com a melhoria dos indicadores de desempenho relacionados à eficiência orçamentária.

Das recomendações de governança e gestão que obtiveram evolução em 2018 na UFRA, 3 referem-se diretamente ao processo de planejamento, quais sejam: realizar planejamento da gestão de pessoas; realizar planejamento da tecnologia da informação; e realizar planejamento das contratações. Ademais, 3 recomendações envolvem indiretamente o processo de planejamento institucional, são eles: estabelecer o modelo de governança da organização; definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores; e definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação. Dos indicadores de eficiência das contas públicas que obtiveram melhoria no

desempenho em 2018, 2 deles estão diretamente relacionados com o orçamento, quais sejam, execução da receita e equilíbrio orçamentário.

Figura 6 – Planejamento x Orçamento



Fonte: O autor deste trabalho (2021).

A figura 6 ilustra a influência direta e indireta das recomendações de governança e gestão, relativas ao planejamento, sobre a eficiência das contas públicas no que tange ao orçamento da instituição.

4.3.1.2. Gestão de Riscos x Gasto Público

O debate acerca da gestão de riscos e suas influências sobre a eficiência do gasto público tem sido intensificado nos últimos anos pelos estudos da gestão pública. Resultados têm demonstrado a importância da implementação e do acompanhamento dos riscos institucionais para a devida utilização dos recursos públicos, de forma a evitar desperdícios financeiros e prejuízos patrimoniais.

Em primeira análise, ressalta-se o estudo realizado por Vieira e Barreto (2019), que sintetiza 7 contribuições da gestão de riscos para as organizações públicas, dentre as quais, 2 delas relacionam-se diretamente às finanças públicas, quais sejam: reduzir surpresas e prejuízos operacionais, promovendo o emprego adequado dos recursos; e melhorar a alocação de capital.

Ao analisar a implementação do método de gestão de riscos proposto pelo *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO), em uma instituição federal de educação, Silva e outros (2020) elencaram 7 categorias de riscos, das quais, 2 delas correspondem à questão econômico e financeira de uma organização pública: risco orçamentário; e risco fiscal.

A pesquisa realizada por Heinz e outros (2019), ao desenvolver um modelo para identificar os riscos orçamentários-financeiros existentes em uma instituição pública de ensino superior, revelou que a ausência de uma efetiva gestão de riscos pode ocasionar à instituição o aumento na quantidade de multas e sanções de órgãos superiores, desperdício de recurso público, prejuízos econômicos e financeiros e ineficiência na gestão dos recursos auferidos.

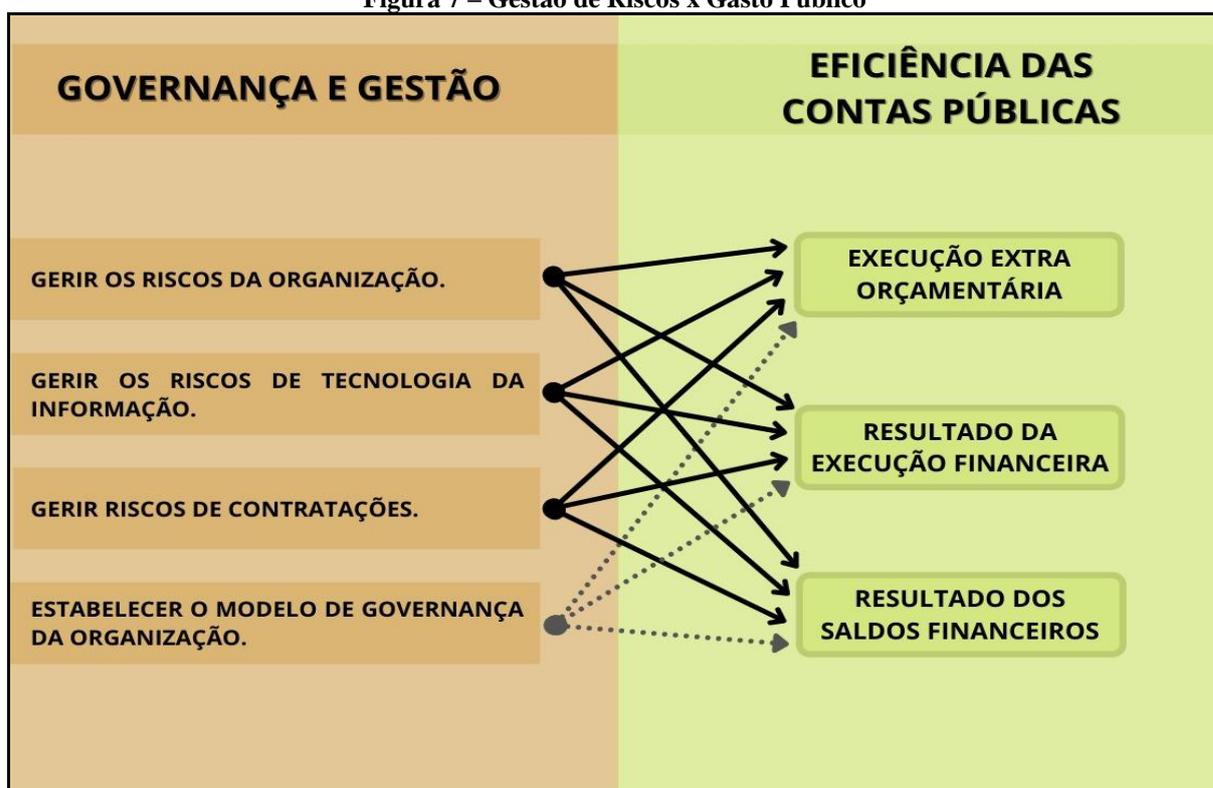
A gestão de riscos possui influência sobre diversas etapas do gasto público, especialmente no que tange às contratações. Foi o que revelaram os estudos realizados por Santos (2018) e Garcez (2019), ao avaliarem a gestão de risco aplicada aos processos de compras na Central de Compras do Governo de Minas Gerais e na Fundação Oswaldo Cruz, respectivamente. Ambos os resultados apontaram para a necessidade de utilização efetiva de uma metodologia de gerenciamento de riscos nas aquisições de bens e serviços, com vistas a aprimorar a utilização dos recursos públicos.

A relação direta entre a gestão de riscos e a eficiência dos gastos públicos, conforme evidenciada pela literatura supracitada, pode ser confirmada a partir da análise realizada pelo presente estudo, uma vez que, as recomendações de governança e gestão voltadas ao gerenciamento de risco evoluíram em 2018, sendo acompanhado pela eficiência nos indicadores orçamentários e financeiros correspondentes.

Assim, das recomendações de governança e gestão que obtiveram evolução na UFRA em 2018, 3 estão diretamente relacionadas às práticas de gestão de riscos, são elas: gerir os riscos da organização; gerir os riscos de tecnologia da informação; e gerir os riscos de contratações. Além desses, a recomendação de “estabelecer o modelo de governança da organização” possui relação indireta com a temática.

Dos indicadores de eficiência das contas públicas com resultado aprimorado em 2018, 3 possuem relação direta com a melhoria da eficiência dos gastos públicos esperada a partir da implementação e manutenção de uma efetiva política de gestão de riscos, quais sejam: execução extra orçamentária; resultado da execução financeira; e resultado dos saldos financeiros.

Figura 7 – Gestão de Riscos x Gasto Público



Fonte: O autor (2021).

A figura 7 ilustra a influência direta e indireta das recomendações de governança e gestão, relativas à gestão de riscos, sobre a eficiência das contas públicas no que tange ao desempenho financeiro da unidade.

4.3.1.3. Controle interno x Eficiência orçamentária e financeira

A relação entre o controle interno e a eficiência das contas públicas encontra raízes na própria Constituição Federal, especificamente no art. 74, segundo o qual, determina-se como função do controle interno Brasil (1988. p.71):

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 órgão 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 (grifo nosso).

Nesse sentido, Conti e Carvalho (2011) constataram que a qualidade do gasto público depende diretamente da estrutura do sistema de controle interno da entidade. Portanto, a função do controle interno relaciona-se intimamente com a atividade financeira pública, atuando de forma corretiva e preventiva, com vistas à eficiência na aplicação dos recursos públicos.

Considerando a importância das práticas de controle interno à eficiência no uso dos recursos públicos, constata-se, na literatura, uma gama de estudos voltados à avaliação das atividades de controle interno e suas influências no gasto público. Friedrich e outros (2015) buscaram compreender a importância do controle interno para a gestão dos gastos públicos municipais. Ainda na perspectiva municipal, Soares e Moreira (2017) analisaram os procedimentos de controle interno visando os gastos públicos com diárias e passagens nos municípios estudados.

Quanto à atuação do controle interno e seus efeitos sobre a eficiência orçamentária e financeira em instituições federais de ensino superior, é possível constatar inúmeros estudos capazes de reforçar a teoria existente. É o exemplo dos autores Rodrigues (2017) e Souza (2019) que, em seus respectivos estudos, evidenciaram que a importância das auditorias internas no processo de fortalecimento dos controles internos das instituições estudadas e da consequente qualidade do gasto público por elas favorecidas.

Diante da literatura exposta, é válido concluir que a eficiência das contas públicas de uma organização possui imperiosa relação com a adequada atuação do controle interno. Na UFRA, os resultados obtidos com a avaliação das recomendações de governança e gestão e os resultados oriundos da análise dos indicadores de eficiência das contas, reforçam a teoria existente.

Deste modo, das recomendações de governança e gestão aprimoradas em 2018 na UFRA, 2 referem-se diretamente ao desenvolvimento do controle interno da instituição, quais sejam: promover transparência, responsabilidade e prestação de contas; e assegurar a efetiva atuação da auditoria interna. Indiretamente, a recomendação de “estabelecer o modelo de governança da organização” atua no aperfeiçoamento do controle interno da UFRA.

Na perspectiva da eficiência das contas públicas, constata-se que, dos indicadores de desempenho que obtiveram destaque em 2018, todos são diretamente impactados pela atuação a contento do controle interno: execução de receita; equilíbrio orçamentário; execução extra orçamentária; resultado da execução financeira; e resultado dos saldos financeiros.

Figura 8 – Controle Interno x Eficiência Orçamentária e Financeira



Fonte: O autor (2021).

A figura 8 ilustra a influência direta e indireta das recomendações de governança e gestão, relativas ao controle interno, sobre a eficiência das contas públicas no que tange à eficiência orçamentária e financeira.

4.3.1.4. Integridade e *Accountability* x Recursos Públicos

A integridade assegura a conformidade institucional com os princípios éticos e com o devido cumprimento legal. *Accountability*, por sua vez, garante a observância aos princípios da transparência, responsabilização e prestação de contas no desenvolvimento das ações públicas. As práticas relacionadas à integridade e *accountability* nas organizações públicas são consideradas fundamentais à eficiência das contas públicas à medida em que, indispensavelmente, promovem a melhoria na arrecadação e no uso adequado dos recursos públicos pelas entidades.

Vieira e Barreto (2019) ressaltam a importância da integridade e da *accountability* na

potencialização dos resultados organizacionais, atuando de modo a gerar maior valor público através, especialmente, da atração de investimentos e da garantia de operações e atividades confiáveis. Desta feita, a eficiência na obtenção e uso dos recursos públicos dependerá da capacidade organizacional de promover um ambiente eticamente íntegro, transparente e responsivo.

No contexto da administração pública, a integridade e *accountability* dispõem das mais adequadas ferramentas capazes de proteger o patrimônio público contra as ações corruptivas. Nesse sentido, tem-se intensificado os estudos voltados à integridade e *accountability* no combate à corrupção no uso dos recursos públicos, como os desenvolvidos por Giovanni (2016) e Alencar (2019).

Santos (2017) analisou, em seu estudo, a influência da integridade e *accountability* na eficiência da alocação dos recursos públicos em educação e saúde, demonstrando que, tais princípios de governança pública são preponderantes na eficiência da aplicação dos recursos. Sob o prisma das compras públicas, Cruz e Gurgel (2018) concluíram que as práticas relacionadas à integridade e *accountability* resultam em contratações mais planejadas, melhor estruturadas e executadas e, portanto, mais eficientes às organizações públicas.

Ante à literatura apresentada, é válido afirmar que a integridade e *accountability* possuem relação direta com a eficiência das contas públicas de uma entidade, atuando na melhoria da arrecadação, quando do aumento da confiabilidade da organização, e no uso adequado dos recursos públicos, quando da prevenção e combate aos danos oriundos da corrupção e demais práticas lesivas.

Assim, tem-se que, das recomendações de governança e gestão com resultados potencializados em 2018 pela UFRA, 4 possuem relação direta com a integridade e *accountability*, quais sejam: zelar por princípios de ética e conduta; promover transparência, responsabilidade e prestação de contas; assegurar a efetiva atuação da auditoria interna; construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável. Além destas, outras 4 possuem relação indireta, são: estabelecer o modelo de governança da organização; gerir os riscos da organização; gerir riscos de tecnologia da informação; e gerir riscos em contratações.

Dentre os indicadores de eficiência das contas públicas que obtiveram melhoria no desempenho em 2018 na instituição, 3 são considerados como diretamente influenciados pela integridade e *accountability* na organização, são eles: execução extra orçamentária; resultado da execução financeira; resultado dos saldos financeiros.

Figura 9 – Integridade e *Accountability* x Recursos Públicos

Fonte: O autor (2021).

A figura 9 ilustra a influência direta e indireta das recomendações de governança e gestão, relativas à integridade e *accountability*, sobre a eficiência das contas públicas no que tange ao uso dos recursos públicos.

4.4 Proposta de diretrizes: governança e gestão orientadas para eficiência das contas

Neste tópico do estudo, será apresentada a proposta de diretrizes formulada com base nos resultados anteriormente analisados, com vistas a fornecer à instituição as orientações necessárias quanto às práticas de governança e gestão capazes de propiciar a eficiência das contas públicas, quando da adoção à contento pela entidade. As diretrizes apresentadas foram divididas em 4 frentes de atuação da governança e gestão. O documento completo com a proposta de diretrizes encontra-se disponível no apêndice A deste estudo.

4.4.1 Governança e gestão com foco no Planejamento

Considerando os resultados obtidos pelo presente estudo no que diz respeito à utilização das práticas de governança e gestão, recomendadas pelo TCU, e sua influência sobre a eficiência das contas públicas, evidenciada ao examinar o caso da UFRA, iniciou-se a definição das principais diretrizes voltadas à frente de atuação do planejamento, tendo em vista sua capacidade em potencializar os resultados orçamentários da instituição. O quadro 24 apresenta as diretrizes de governança e gestão com foco no planejamento, orientadas para o alcance da eficiência orçamentária da UFRA.

Quadro 24 – Diretrizes de governança e gestão com foco no Planejamento

Influência	Diretrizes de governança e gestão (Planejamento)	Resultados Esperados
DIRETA	Definir objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas.	Melhoria da eficiência orçamentária da Universidade.
	Elaborar plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas.	
	Verificar se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas.	
	Executar o processo de planejamento de tecnologia da informação.	
	Desenvolver um plano de tecnologia da informação.	
	Executar o processo de planejamento das contratações.	
INDIRETA	Definir a estrutura interna de governança da Universidade.	
	Segregar funções para tomada de decisões críticas.	
	Definir e documentar os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores.	
	Definir e documentar os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão.	
	Atualizar, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho.	
	Monitorar conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho.	

Fonte: O autor a partir das recomendações do TCU (2021).

As diretrizes em questão foram divididas com base na influência que possuem sobre a frente do planejamento, podendo ser diretas ou indiretas. As diretrizes de governança e gestão propostas à UFRA têm como função máster a melhoria da eficiência orçamentária da instituição, a depender do nível e forma de adesão. Tais diretrizes foram desenvolvidas com base nas orientações do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014).

4.4.2 Governança e gestão com foco na Gestão de Riscos

No que se refere às principais diretrizes voltadas à frente de atuação da gestão de riscos e sua capacidade de contribuir com a melhoria financeira da instituição, apresenta-se o quadro 25 com as diretrizes de governança e gestão com foco na gestão de riscos, orientadas para o alcance da eficiência financeira da UFRA.

Quadro 25 – Diretrizes de governança e gestão com foco na Gestão de Riscos

Influência	Diretrizes de governança e gestão (Gestão de Riscos)	Resultados Esperados
DIRETA	Estabelecer o modelo de gestão de riscos da Universidade.	Melhoria da eficiência financeira da Universidade.
	Gerir os riscos considerados críticos para a Universidade.	
	Estabelecer controles detectivos de possíveis situações de fraude e corrupção.	
	Gerir os riscos de TI dos processos de negócio da Universidade.	
	Executar o processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação da Universidade.	
	Gerir riscos da área de gestão de contratações.	
INDIRETA	Analisar, por meio de equipes de planejamento das contratações, os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação.	
	Definir a estrutura interna de governança da Universidade.	
	Segregar funções para tomada de decisões críticas.	

Fonte: O autor a partir das recomendações do TCU (2021).

As diretrizes apresentadas no quadro 25 foram divididas com base na influência direta ou indireta que possuem sobre a frente da gestão de risco. Recomenda-se a adesão completa das diretrizes propostas com vistas a potencializar a eficiência financeira da universidade. Destaca-se que a repetição de diretrizes de outras frentes é natural, tendo em vista que referem-se à mesma base de dados analisados no item 4.1 do presente estudo. Ressalta-se que as diretrizes foram desenvolvidas a partir das orientações do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014).

4.4.3 Governança e gestão com foco no Controle Interno

As diretrizes voltadas à frente de atuação do controle interno possuem influência, segundo a análise realizada pelo presente estudo, na melhoria orçamentária e financeira da universidade. Desta feita, propôs-se as diretrizes constantes no quadro 26 com o objetivo de contribuir com a eficiência orçamentária e financeira da instituição estudada.

Quadro 26 – Diretrizes de governança e gestão com foco no Controle Interno

Influência	Diretrizes de governança e gestão (Controle Interno)	Resultados Esperados
DIRETA	Estabelecer o modelo de transparência da Universidade.	Melhoria da eficiência orçamentária e financeira da Universidade.
	Estabelecer o modelo de prestação de contas diretamente à sociedade.	
	Estabelecer o modelo de responsabilização da Universidade.	
	Estabelecer o canal de denúncias e representações da Universidade.	
	Publicar conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos.	
	Definir o estatuto da auditoria interna da Universidade.	
	Elaborar o Plano Anual de Auditoria Interna.	
	Produzir, por meio de auditoria interna, relatórios destinados às instâncias internas de governança.	
	Avaliar o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas.	
INDIRETA	Definir a estrutura interna de governança da organização.	
	Segregar funções para tomada de decisões críticas.	

Fonte: O autor a partir das recomendações do TCU (2021).

Da mesma sorte, dividiu-se as diretrizes de governança e gestão de acordo com o seu grau de influência sobre a frente do controle interno, direta ou indireta. Assim, o resultado esperado quando da adesão efetiva das diretrizes supracitadas é de melhoria no desempenho orçamentário e financeiro obtido pela instituição.

4.4.4 Governança e gestão com foco na Integridade e *Accountability*

Por fim, apresentam-se as diretrizes voltadas à frente de atuação da integridade e *accountability*, que, por sua vez, tendem a aprimorar os resultados financeiros obtidos pela instituição. O quadro 27 elenca as diretrizes de governança e gestão relacionadas à integridade e *accountability* capazes de promover a eficiência financeira na Universidade.

Quadro 27 – Diretrizes de governança e gestão com foco na Integridade e Accountability (continua)

Influência	Diretrizes de governança e gestão (Integridade e <i>Accountability</i>)	Resultados Esperados
DIRETA	Estabelecer o código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho ou colegiado superior da Universidade.	Melhoria da eficiência financeira da Universidade.
	Estabelecer o código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração da Universidade.	
	Identificar e tratar os casos de conflito de interesse, envolvendo membro de conselho ou colegiado superior.	
	Identificar e tratar os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração.	
	Estabelecer o modelo de transparência da Universidade.	
	Estabelecer o modelo de prestação de contas diretamente à sociedade.	
	Estabelecer o modelo de responsabilização da Universidade.	

Quadro 27 – Diretrizes de governança e gestão com foco na Integridade e *Accountability* (continuação)

	Estabelecer o canal de denúncias e representações da Universidade.	
	Publicar conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos.	
	Avaliar o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas.	
	Definir o estatuto da auditoria interna da Universidade.	
	Elaborar o Plano Anual de Auditoria Interna.	
	Produzir, por meio de auditoria interna, relatórios destinados às instâncias internas de governança.	
	Avaliar o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas.	
	Reger colaboradores e gestores da Universidade por código de ética e de conduta a eles aplicável.	
	Disponer de comissão ou comitê interno de ética e conduta.	
	Estabelecer o programa de integridade da Universidade.	
	Identificar e tratar os casos de conflitos de interesse, envolvendo colaboradores e gestores da Universidade.	
	Realizar pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização.	
	Oferecer aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho.	
	Avaliar os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho.	
	INDIRETA	
Segregar funções para tomada de decisões críticas.		
Estabelecer o modelo de gestão de riscos da Universidade.		
Gerir os riscos considerados críticos para a Universidade.		
Estabelecer controles detectivos de possíveis situações de fraude e corrupção.		
Gerir os riscos de TI dos processos de negócio da Universidade.		
Executar o processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação da Universidade.		
Gerir riscos da área de gestão de contratações.		
Analisar, por meio de equipes de planejamento das contratações, os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação.		

Fonte: O autor a partir das recomendações do TCU (2021).

As diretrizes apresentadas foram divididas entre influência direta e indireta na frente de atuação da integridade e *accountability*. Oportunamente, ressalta-se que todas as diretrizes foram propostas a partir da análise do Referencial Básico de Governança Pública Organizacional (BRASIL, 2014). Espera-se que, ao adotar efetivamente todas as diretrizes propostas, a universidade obterá resultados satisfatórios no que diz respeito à eficiência financeira da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou, a partir de um estudo de caso realizado na Universidade

Federal Rural da Amazônia, pertinente aos anos de 2017 e 2018, desenvolver o conhecimento científico acerca da temática da governança e gestão organizacional e suas influências sobre o desempenho das contas públicas de uma instituição, partindo da seguinte problemática: como a melhoria na utilização das práticas de governança e gestão, recomendadas pelo TCU, pode influenciar na eficiência das contas públicas da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), adotando como base os resultados obtidos em 2017 e 2018?

O problema propulsor da pesquisa motivou a definição de um objetivo mister, qual seja: avaliar como a melhoria na adesão às práticas de governança e gestão, propostas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pode influenciar na eficiência das contas públicas da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), através da análise nos anos de 2017 e 2018. Para cumprimento do objetivo geral da pesquisa foram definidas 5 etapas, denominadas objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico cumprido foi o de “conceituar e selecionar as práticas de governança e gestão, segundo as recomendações do Tribunal de Contas da União (TCU), mais aplicáveis à realidade das instituições públicas de ensino superior”. Nesse sentido, buscou-se 1) desenvolver a literatura pertinente à temática da governança e gestão voltada ao setor público, de modo a apresentar o debate acerca das principais definições, características, princípios e práticas de governança e gestão organizacionais, bem como 2) selecionar um conjunto de recomendações de governança e gestão voltado ao desenvolvimento organizacional público. A partir do objetivo, foi possível concluir que o Índice de Governança e Gestão (IGG), desenvolvido pelo TCU, é um efetivo instrumento de aferição da adesão de organizações públicas às práticas de governança e gestão, uma vez que reúne as principais recomendações e princípios suscitados na literatura.

O próximo objetivo específico trabalhado foi o de “conceituar e selecionar os indicadores de eficiência das contas públicas mais aplicáveis à realidade das instituições públicas de ensino superior”. Para tanto, buscou-se, inicialmente, conceituar a temática e suscitar o debate acerca da importância dos indicadores de eficiência das contas públicas. A seguir, procedeu-se com a apresentação dos principais instrumentos de aferição do desempenho das contas públicas, isto é, as demonstrações contábeis orçamentárias, financeiras, patrimoniais e variações patrimoniais. A partir disso, tomando como base os indicadores propostos por Kohama (2015) e sua efetiva aplicabilidade à realidade das organizações públicas, selecionou-se um conjunto de quocientes relativos a cada demonstração contábil.

O terceiro objetivo específico cumprido foi o de “analisar o desempenho da

Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) quanto à utilização das práticas de governança e gestão nos anos de 2017 e 2018”. Para tanto, foram analisados os resultados obtidos pela instituição, nos anos de 2017 e 2018, relativos ao Índice de Governança e Gestão do TCU, bem como as evidências empíricas coletadas através da consulta documental pertinente à matéria, além dos dados oriundos de entrevista realizada com a equipe gestora da área. Quanto aos resultados obtidos nesta etapa, concluiu-se que a UFRA alcançou considerável melhoria na institucionalização e adesão das práticas de governança e gestão no ano de 2018 em comparação a 2017, obtendo melhoria em 21 das 28 recomendações de governança e gestão fundamentadas pelo IGG/TCU.

Na sequência, o quarto objetivo específico alcançado foi o de “analisar os resultados das contas públicas da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA) nos anos de 2017 e 2018, a partir dos indicadores propostos”. Para tanto, o estudo calculou e analisou individualmente os indicadores de eficiência orçamentária, financeira, patrimonial e variações patrimoniais da instituição, relativos anos de 2017 e 2018. Os dados oriundos da entrevista realizada com a equipe gestora da unidade corroboraram com os resultados obtidos. A análise permitiu concluir que a UFRA alcançou um considerável grau de eficiência em 5 dos indicadores analisados, a saber: execução da receita; equilíbrio orçamentário; execução extra orçamentária; resultado da execução financeira; e resultado dos saldos financeiros.

O último objetivo específico cumprido foi o de “apresentar proposta de diretrizes com as principais recomendações de governança e gestão capazes de propiciar maior eficiência das contas da Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA)”. O objetivo em questão foi cumprido com a propositura de um conjunto de diretrizes, formulado com base nos resultados obtidos em cada objetivo específico supracitado, com vistas a fornecer à UFRA orientações acerca das principais recomendações de governança e gestão capazes de propiciar a eficiência das contas da instituição, quando da adoção à contento pela entidade. Tais diretrizes foram formuladas a partir de 4 diferentes frentes de atuação da governança e gestão organizacionais.

Desta feita, uma vez cumpridos os objetivos específicos, pôde-se cumprir integralmente o objetivo geral do estudo. Nesse sentido, após a análise comparativa entre os resultados obtidos na avaliação de governança e gestão com aqueles obtidos na análise de desempenho das contas públicas da UFRA, dos anos de 2017 e 2018, com apoio da literatura existente, observou-se as seguintes relações entre aspectos de governança e gestão e de eficiência das contas: planejamento e o orçamento; gestão de riscos e gasto público; controle interno e eficiência orçamentária e financeira; e integridade e *accountability* e recursos públicos. Os resultados permitiram concluir que a eficiência das contas orçamentárias e

financeiras da instituição pode ser alcançada quando da adesão, à contento, das práticas de governança e gestão pertinentes às temáticas de planejamento, gestão de riscos, controle interno e integridade e *accountability*.

Os resultados obtidos pela presente pesquisa reforçaram a literatura existente ao demonstrar, por meio do estudo de caso realizado, as relações existentes entre as recomendações de governança e gestão e a eficiência das contas públicas. Assim, em meio às limitações orçamentárias e financeiras impostas constantemente às instituições federais de ensino superior no Brasil, torna-se imprescindível a busca por alternativas técnico-científicas capazes de potencializar a eficiência da arrecadação e utilização dos recursos públicos. Nesse sentido, o presente estudo demonstra elevada relevância ao apresentar, selecionar, discutir, avaliar e propor práticas de governança e gestão que podem contribuir na busca da almejada eficiência das contas públicas.

Oportunamente, cabe ressaltar que, em virtude da metodologia adotada pelo presente estudo, isto é, o estudo exploratório de um único caso, a extensão dos resultados obtidos limita-se à realidade organizacional examinada. Nesse sentido, é possível que um estudo de caso múltiplo, ao permitir uma comparação interorganizacional, possibilite o enriquecimento científico acerca da temática abordada nesta pesquisa. Ademais, é válido destacar que os dados obtidos pelo presente estudo foram analisados, majoritariamente, através de uma abordagem qualitativa. Sendo assim, espera-se que estudos futuros abordem a temática sob o viés estatístico, buscando inferir quantitativamente acerca da relação entre governança e gestão e eficiência das contas públicas. Por fim, em meio à considerável quantidade de indicadores de governança e gestão e de eficiência das contas públicas existentes na literatura, sugere-se a utilização, por estudos posteriores, de outros índices capazes de mensurar o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

AAKER, A. D.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Marketing research**. 8a ed. New York: John Wiley & Sons, 2004.

ABREU, W. M. de; GOMES, R. C. Orçamento público: análise da formulação de estratégias sob a perspectiva do planejamento emancipatório e desenvolvimentista. **Revista do Serviço Público. Brasília**, v. 61, n. 3, p. 269-284, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ena.gov.br/bitstream/1/2154/1/8-15-PB.pdf>>. Acesso em: 6 mar. 2020.

ALBUQUERQUE, B. M.; SILVA, F. C. A. DA; SOUSA, T. P. DE. A era eletrônica da administração pública federal. **Revista Vianna Sapiens**, v. 8, n. 2, p. 19, 13 dez. 2017.

ALENCAR, F. R. de C. **Compliance e anticorrupção: aperfeiçoamentos legais para a eficiência dos incentivos à adoção de medidas e programas de integridade empresarial no Brasil**. 2019. 102f. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) – Escola de Direito de Brasília do Instituto Brasiliense de Direito Público. Brasília, DF, 2019.

ALMEIDA, H. M. de; COSTA, A. V. Orçamento público como mecanismo de planejamento para gestão. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 13, n. 43, 1, p. 559-577, 2019. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/1555/2244>>. Acesso em: 18 mar. 2021.

ALVES, M. G.; AZEVEDO, N. R.; GONÇALVES, T. N. R. Satisfação e situação profissional: um estudo com professores nos primeiros anos de carreira. **Educação e Pesquisa**, v. 40, n. 2, p. 365-382, 2014.

AMORIM, J. A.; SCHIMIGUEL, J. Planejamento estratégico em universidades: inovação em administração pública através de novos modelos gerenciais baseados em sistemas de informação. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 2, p. 326-351, 2012. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327515018>>. Acesso em: 03 fev. 2020.

ARAÚJO, V. C. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. Brasília: Enap, 2002. Disponível em: <<http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/661>>. Acesso em: 8 mar. 2020.

ARAÚJO, J. F. F. E. de. **Avaliação da gestão pública: a administração pós-burocrática**. Portugal: Universidade do Minho, 2007.

ARAÚJO, A. C. M. de; GOUVEIA, L. B. Uma revisão sobre os princípios da teoria geral dos sistemas. **Revista Estação Científica**, Juiz de Fora, nº 16, 2016. Disponível em: <<https://portal.estacio.br/media/3727396/uma-revis%C3%A3o-sobre-os-princ%C3%ADpios-da-teoria-geral-dos-sistemas.pdf>>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2020.

ARAÚJO, R. C. O. da S.; SOUZA FILHO, T. A. de; Da teoria clássica à administração moderna: os 14 princípios gerais de Fayol comparados à administração pública brasileira. **Revista Econômica**. Ilhéus, n. 3, v. 1, p. 78-91, 2017.

BALESTRIN, A. Uma Análise da Contribuição de Herbert Simon para as Teorias Organizacionais. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v. 8, n. 4, dez. 2002. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/44111/27721>>. Acesso em: 04 fev. 2020.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

BRASIL. Lei nº. 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 de março de 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm>. Acesso em: 06 jul. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Congresso Nacional, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 18 mar. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Plano estratégico TCU 2011-2015**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/planejamento-e-gestao/planos-institucionais/plano-estrategico.htm>>. Acesso em: 08 abr. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 2699/2018**. Plenário. Relator: Ministro Bruno Dantas. Sessão de 21/11/2018. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2699%2520ANOACORDAO%253A2018/DTRELEVANCIA%20desc,%20NUMACORDAOINT%20desc/0/%20?uuiid=1d690b10-c201-11e9-a4ad-417430b8e190>. Acesso em: 20 jul. 2020.

BRASIL. Decreto nº. 10.426, de 16 de julho de 2020. Dispõe sobre a descentralização de créditos entre órgãos e entidades da administração pública federal integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, por meio da celebração de termo de execução descentralizada. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 16 de julho de 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10426.htm#art31>. Acesso em: 06 mar. 2021.

BRESSER -PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47 n.1. Brasília, 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>> Acesso em: 06 mar. 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o Estado republicano**: Democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.

CAETANO, E. F. S.; CAMPOS, I. M. B. M. A autonomia das universidades federais na execução das receitas próprias. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 24, e240043, 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782019000100236&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 jul. 2020.

CAETANO, K. T. M.; ALMEIDA, F. A. S. de. Abordagem da Teoria X e Y de McGregor Associada ao Construto de Cultura Adaptativa ou Não Adaptativa de Kotter e Heskett: um estudo empírico. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO, 2016, Juiz de Fora. **Anais [...]** Juiz de Fora: CASI, 2016.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre o patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Revista Ciência & Trópico**. Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/viewFile/871/592>>. Acesso em: 06 mar 2020.

CARAVANTES, G. R. Administração sistêmica por objetivos e resultados (ASPOR) – Instrumento de desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 61-109, 1977.

CARNEIRO, M. da S.; SANTOS, G. C. dos. Análise de Indicadores Patrimoniais, Financeiros e Orçamentários da Prefeitura Municipal de Carmo do Paranaíba - período de 2011 a 2013. **Revista Getec**. Monte Carmelo, v. 3, n. 6, p. 22-42, 2014. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/download/467/347>>. Acesso em: 06 jul. 2020.

CERVI, A. P.; CANDIDO, A. C. Aplicação do Balanced Scorecard no Setor Público> um estudo de caso em uma assessoria jurídica da administração pública. **Revista Ponto de Acesso**, Salvador, v.13, n.1, p.154-170, 2019.

CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/CVM_2002_Recomendacoes...fol.pdf> Acesso em: 15 jan. 2018.

CONTI, J. M.; CARVALHO, A. C. O Controle Interno na Administração Pública Brasileira: Qualidade do Gasto Público e Responsabilidade Fiscal. **Direito Público**, [S.l.], v. 8, n. 37, abr. 2012. Disponível em: <<https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/1845/1028>>. Acesso em: 19 mar. 2021.

CORDEIRO, W. M. Burocracia na construção da administração pública do século XXI: uma reflexão teórica. In: IV ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 4, 2017, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: SBAP, 2017. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/0851-867-burocracia-na-construcao-da.pdf>>.

COSTA, A. de S.; NASCIMENTO, A. V. do; CRUZ, E. B.; TERRA, L. L.; SILVA, M. R. e. O uso do método estudo de caso na ciência da informação no Brasil. **Revista ciência da informação e documentação**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 1, p. 49-69, 2013.

COSTA, A. R. R. *et al.*. Análise dos fatores determinantes da evolução da dívida do Município de Manaus, no período de 2010 a 2015. **Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios**. Recife, v. 10, n. 2, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/download/22636/18726>>. Acesso em: 06 jul. 2020.

COSTA, F. C *et al*, da. Sistema de custos no setor público: um estudo nas Universidades Federais de Ensino Superior no Pará. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL EM GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS GIGAPP, 8, 2017, Madrid. **Anais [...]** Madrid: GIGAPP, 2017. Disponível em: <http://www.gigapp.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/abs_264_1504476615CUSTOSIFESi.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2020.

CRETELLA JÚNIOR, J. **Tratado de direito administrativo**. v.1. Rio de Janeiro: Forense, 1966.

CRUZ, E; C. da; GURGEL, A. M. Programas de integridade e os mecanismos de adequação institucional aplicados às compras públicas: estudo em uma universidade federal. *In*: GUIMARÃES, P... *et al*, (org). **Compliance**: estudos interdisciplinares aplicados na gestão de instituições de ensino superior públicas. Natal: EDUFRN, 2017.

CUNHA, J. A. C, da; CORRÊA, H. L. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 5, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902013000500006>>. Acesso em: 04 jul. 2020.

DEMING, W. E. **Qualidade**: a revolução da administração. Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.

DINIZ, O. A. dos S.; PÉRICO, A. E. Indicadores de desempenho para avaliação da gestão financeira e orçamentária de secretarias do estado de São Paulo no contexto da Administração Pública Gerencial. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E DESENVOLVIMENTO SOCIAL, 2, Franca, 2016. **Anais [...]** Franca: SIPPEDDES, 2016. Disponível em: <<https://www.franca.unesp.br/Home/Pos-graduacao/-planejamentoeanalisedepoliticaspUBLICAS/iisippedes2016/artigo-ii-sippedes-otavio-diniz-final.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2020.

ELIAS, L. M.; VIDAL, J. P. Sistemas de informação de custos no setor público: uma análise dos modelos sistêmicos. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 18, n. 34, p. 105-132, 2018. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/19483/12653>>. Acesso em: 02 mar. 2020.

FAGUNDES, J.; PETRI, M.; LAVARDA, R.; RODRIGUES, M.; LAVARDA, C.; SOLER, C. Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. **Gestão & Regionalidade**, v. 26. n. 78. p. 52-63, 2010. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/270543411_estrutura_organizacional_e_gestao_so_b_a_otica_da_teorias_da_contingencia>. Acesso em: 01 mar 2020.

FARIA, J H. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar/FAE, 1985.

FALQUETO, J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; CANCELLIER, E. L. P. de L.; MIRANDA JÚNIOR, N. da S. Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Revista Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 24, n. 2, p. 357-378, 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772019000200357&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 02 jul. 2020.

FAYOL, J. H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1968.

FERNANDES, C. C. C; JOIA, L. A.; ANDRADE, A. Resistência à implantação de sistemas de folha de pagamento na administração pública: um estudo multi-caso. **Organ. Soc.**, Salvador , v. 19, n. 60, p. 145-164, Mar. 2012 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 mar. 2020.

FERNANDES, T. A.; MARANHÃO, I. M. de L.; Segurança jurídica e o ciclo PDCA em compras públicas: o *case* da Prefeitura do Jaboatão dos Guararapes. **Revista Internacional Consinter de Direito**, Porto, ano 5, n. 8, 2019.

FERRARI, A. L. S. Como o Plano Interno pode ser utilizado para monitorar a despesa orçamentária do governo federal. **Cad. Finanças Públicas**, Brasília, n. 14, p.169-200, dez. 2014. Disponível em: <http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/cadernos-de-financas-publicas-1/plano_interno_utilizado.pdf>. Acesso em: 18 de mar. 2021.

FRIEDRICH, Â. T; SÖTHER, V; MATTE, A. P. Importância do sistema de controle interno para a gestão dos gastos públicos municipais: análise nos municípios da 31ª Secretaria de Estado De Desenvolvimento Regional De Itapiranga – SC. **Revista Tecnológica [S.l.]**, v. 2, n. 1, p. 365-382, mar. 2015. Disponível em: <<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/42>>. Acesso em: 19 mar. 2021.

GARCEZ, L. R. da S. **Análise da gestão de riscos na área de compras da Fiocruz**. 2019. 113 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <<https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/34229>>. Acesso em: 18 de mar. 2021.

GEPHART, R. P. Qualitative Research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/AMJ.2004.14438580>> Acesso em: 10 mar 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIOVANNI, W. **Programas de compliance e anticorrupção: importância e elementos essenciais.** In: MUNHOZ, J.; QUEIROZ, R. P. de. **Lei anticorrupção e temas de compliance.** Salvador: Editora JusPodivm, 2016.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público: Um Estudo de Caso sob Dois Ângulos Teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v. 9, n. 5, set. 2003. ISSN 1413-2311. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/42647/27032>>. Acesso em: 04 fev. 2020.

GOMES, E. G. M. **Gestão por resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais.** São Paulo: EAESP/FGV. 2009, 187p. (Tese de Doutorado do Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo) – EAESP/FGV, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4652/72050100745.pdf?sequence=1>> Acesso em: 02 jul. 2020.

GONÇALVES, P. V. de A.; FERREIRA, A. da S.; NASCIMENTO, D. C. de O. Governança corporativa: uma análise da importância do sucesso familiar em uma empresa mineira. **Perspectivas online**, Campos dos Goystacazes, v. 09. n. 2, p. 26-38, 2014.

HANSON, D.; GRIMMER, M. The mix of qualitative and quantitative research in major marketing journals, 1993-2002. **European Journal of Marketing**, v. 41, 58-70, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/03090560710718111>> Acesso em: 10 mar 2020.

HELOANI, R. **Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar.** São Paulo: Cortez, 1994

HENRIQUE, E. R.; GUALDA, N. L. P. Teorias modernas da gestão empresarial: o desenvolvimento organizacional da companhia melhoramentos norte do Paraná (CMNP). **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente.** São Paulo, v. 2, n.2, p. 73-91, 2009.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 55-81.

HEINZ, G.; ALVES, E. B.; RORATTO, R. DIAS, E. D. Riscos orçamentários na administração universitária: um estudo de caso no setor público. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 24, n. 3, p. 699-721, 2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772019000300699&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 18 mar. 2021

ILHA, F. D. P. Gerenciamento de projetos em empresas públicas: as boas práticas do PMBOK. **Repositório Institucional da Unisul (RIUNI)**, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <<https://www.riuni.unisul.br/handle/12345/7934>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Study 13 Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective.** New York: IFAC, 2001. Disponível

em: <<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>
Acesso em: 24 de junho de 2020.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework**. New York: IFAC, 2013.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). **The international framework: good governance in the public sector**. New York: IFAC, 2014.

KANAANE, R. *et al.* Gestão Pública Estratégica e a Visão do Futuro. In: KANAANE, R. FIEL FILHO, A. FERREIRA, M. G. (Org.) Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

KOHAMA, H. **Balancos Públicos: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

LHÉRISSON, H. H. **Administración pública**. El Estado actual de la disciplina. México: Fondo de Cultura Económica, 1999.

LODI, J B. **História da administração**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1971.

LIMA, J. N. **Planejamento e orçamento como instrumentos integrados de gestão: o caso da Universidade Federal do Tocantins**. 2015. 153f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas, Palmas, 2015.

LINDOSO, G. C. **Integração entre planejamento estratégico e orçamento como forma de otimizar recursos e criar valor para a organização: um estudo na Universidade Federal do Amazonas**. 2016. 71f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Manaus, 2016.

MACEDO, M. A. da S.; CORRAR, L. J. Análise Comparativa do Desempenho Contábil Financeiro de Empresas com Boas Práticas de Governança Corporativa no Brasil. **Revista de contabilidade e controladoria**, Curitiba, v. 4, n.1, p 42-61, 2012.

MACHADO, M. M.; MACHADO, M. A; HOLANDA, F. M. da. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard. **Turismo – Visão e Ação**, Balneário Camboriú, v.9, n.3, p.393-406, 2007. Disponível em: < <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/173>>. Acesso em: jul. 2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, H. F; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

MARTINS, H. F; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista TCU**, Brasília, (130), 42-53, 2014.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enferm**. Florianópolis, 15(3), 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072006000300017&script=sci_arttext>. Acesso em: 04 de fev. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 26. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2001.

MENDES, A. M. (ORG.) **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MICHEL, Murillo. As teorias X e Y e suas potencialidades de aplicação a sistemas administrativos de recursos humanos em organizações nos dias atuais. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, n. 8, 2005.

MOREIRA, J. M.; ALVES, A. A. Gestão Pública: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governança Pública. **Revista Enfoques**. Rio de Janeiro, v. 2, n. 11, p. 11-36, 2009.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NARDES, J. A. R.; ALTOUNIAN, C. S.; VIEIRA, L. A. G. **Governança pública: o desafio do Brasil**. 2 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016. 482 p.

NETO, K. C. M. Contabilidade gerencial aplicada ao setor público: como elaborar relatórios para tomada de decisões. XXVI–Reunião do FONDCF. Distrito Federal: Brasília, 2015. Disponível em: <<http://fondcf.andifes.org.br/wp-content/uploads/2015/11/PALESTRA-CASP-GERENCIAL.pdf>>. Acesso em: 018 de mar. de 2021.

NOGUEIRA, A. M. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007. 376 p

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Information Technology as an Instrument of Public Management Reform: a Study of Five OECD Countries**. OCDE: Paris, 1998.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **The challenge of capacity development**: working towards good practice. OECD: 2006.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Multi-level governance reforms**: overview of OECD country experiences. Paris: OECD Publishing, 2017. Disponível em: <https://read.oecd-ilibrary.org/governance/multi-level-governance-reforms_9789264272866-en#page29>.

OLIVEIRA, T. L.; SILVA, L. C. J. Motivação dos servidores públicos: um caso na saúde pública na Amazônia. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 178-195, 2012. ISSN 2237-8057. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/745>>. Acesso em: 04 fev. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.18227/rarr.v2i1.745>.

OLIVEIRA, R. de. **Gestão Pública**: democracia e eficiência: uma visão prática e política. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

OLIVEIRA, D. L. *et al.* Sucesso de sistemas de informações na administração pública: proposta de um modelo exploratório. **Future Studies Research Journal**, v. 7, n. 2, p. 63-95, 2015. Disponível em: <<https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/viewFile/63/314>>. Acesso em: 03 fev. 2020.

PAULA, C. H. de. *et al.* Dilema Orçamentário: A Busca pela Estabilidade no Contexto de Retração. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 22, n. 6, p. 940-965, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552018000600940&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 04 jul. 2020.

PALUDO, A. **Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2012.

PIERRE, J.; PETERS, B. G. **Governance, Politics and the State**. Houndmills: MacMillan Press, 2000.

PINHEIRO, R. M.; CASTRO, G. C.; SILVA, H. H; NUNES, J. M. G. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R de. Modelagem de casos: uma nova abordagem em análise qualitativa de dados? *In*: ENANPAD, ANPAD, 22, 1998. **Anais [...]** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

PROULX, D. Le management par résultats: une perspective transculturelle. **International Management**, v. 7, n. 4, p. 38-48, 2003.

QUINTANA, A. C.; ROZA, M. C. da; DAMEDA, A. das N. Análise da relação entre os indicadores de gestão e os indicadores contábeis das Universidades Federais do Rio Grande do Sul. *In*: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 11, 2011, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: USP, 2011. p. 1-16. Disponível em: <<http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos112011/67.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2020.

RAQUEL, I.; BELLEN, H. M. V. Contribuição à concepção da governança pública: uma análise a partir da visão dos especialistas. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_APB1003.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2020.

RESENDE, E. C. da S.; GOMES, J. B.; LEROY, R. S. D. Análise de Balanços na Contabilidade Pública do Município de Rio Paranaíba – MG. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, v. 14, n. 9, p. 175-197, 2016.

RIBEIRO, M. A. de A.; SOARES, L. F.; MACIEL, L. Y. O.; MACIEL, M. de N. O. Balanços governamentais: análise do resultado orçamentário dos municípios do Estado do Pará de 2015 a 2017. *In: CONGRESSO UFU DE CONTABILIDADE*, 3, Uberlândia, 2019. **Anais [...]** Uberlândia: UFU, 2019. Disponível em: <http://www.eventos.ufu.br/sites/eventos.ufu.br/files/documentos/133_artigo_completo.pdf> . Acesso em: 06 jul. 2020.

RODRIGUES, R. C. **A atuação da auditoria interna nas Universidades Federais Brasileiras**. 2017. 177f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2017.

RONCONI, L. Governança pública: um desafio à democracia. **Emancipação**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 21-34, jan./jun. 2011.

SANTANA, E. N.; CUNHA, L. P.; MARIZ, F. B. A. R. Indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas: análise da literatura e estudo de caso. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: CONTRIBUIÇÕES DA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO PARA MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO E MODERNIZAÇÃO DO BRASIL*, 36, 2016, João Pessoa. **Anais [...]** João Pessoa: ABEPRO, 2016. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_226_324_30153.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2018

SANTOS, R. R. dos. **Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos em educação e saúde**. 2017. 149f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/186156>>. Acesso em: 20 de mar. 2021.

SANTOS, L. F. M. dos. **Gestão de riscos em compras governamentais: estudo de caso na Central de Compras do Governo de Minas Gerais**. 2018. 135f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-BA7G4T/1/disserta_o_laysse_f_macedo_dos_santos.pdf>. Acesso em: 18 de mar. 2021.

SANTOS, Y. D. dos; CALLADO, A. A. C. *Balanced Scorecard* no setor público: uma análise de sua aplicação nos ministérios públicos estaduais. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 17, n. 2, p. 86, 2019. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/download/5554/pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

SANTOS, S. N. dos; CLEMENTINO, V. D. R.; FERREIRA, L. C. Gestão por resultados na administração pública: uma análise do programa “Todos por Pernambuco”. **Revista Opara**. Petrolina, v.8, n.2, p.220-239, 2019.

SERRA, A. **Modelo aberto de gestão de resultados no setor público**. Tradução de Ernesto Montes – Bradley y Estayes. Natal: SEARH/RN, 2008.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

SILVA, B. **Taylor e Fayol**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SILVA, R. O da; **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson, 2008.

SILVA, M. C. da. *et al.*; Análises De Balanços Públicos: Quociente do Resultado Orçamentário do Governo Federal. 2000 –2009. **Revista Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v. 24, n. 3, p. 15-34, 2013. Disponível em: <http://arquivos.info.ufrn.br/arquivos/2014184153abe9229702817f1c29ff18d/artigo_analise_d_e_balanos_Mauricio_Adilson_Aneide_Dionsio_Revista_da_UFMG_2013.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2020.

SILVA, A. T. **Melhoria de processos integradas ao ciclo PDCA: uma análise nas aquisições de bens do Instituto Federal de Sergipe – Campus Aracaju**. Natal: UFRN. 2019, 149 p. (Dissertação de Mestrado do curso de Gestão e Políticas Públicas). UFRN: Natal, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/26886/1/Melhoriaprocessosintegrada_Silva_2019.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2020.

SILVA, D. E. L. de S.; ARAÚJO, S. L. E. de; CAMPELLO, L. de O. S. Gestão de riscos: o método do COSO aplicado à gestão de uma unidade de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 18, n. 00, p. e020021, 2020. DOI: 10.20396/rdbci.v19i0.8660794. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8660794>>. Acesso em: 18 mar. 2021.

SILVEIRA, M. da.; LUNKES, R. J. Planejamento estratégico no setor público e sua elaboração em Instituições Federais de Educação. **Revista REPAE**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 28, 2018. Disponível em: <https://repae-online.com.br/index.php/REPAE/article/download/104/pdf_45>. Acesso em: 02 jul. 2020.

SOARES, C.S.; MOREIRA, S. M. Gastos públicos com diárias e passagens: um estudo de caso sobre procedimentos de controle interno no âmbito municipal. **Revista de Gestão Pública**, Recife, v. 8, n.2, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/23248/30172>> Acesso em: 19 mar. 2021.

SOUZA, G. A. de. Indicadores de desempenho na estratégia administrativa e financeira do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG. **Revista Negócios em Projeção**, v. 9, n.1, p.115, 2018. Disponível em: <

<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/download/1012/882>>.
Acesso em: 04 jul. 2020.

SOUZA, S. R. F. de. **Auditoria interna como instrumento de gestão pública**: análise da sua utilização pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). João Pessoa. 2020. 75f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas Gestão e Avaliação da Educação Superior, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020. Disponível em: <
<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/16564>> Acesso em: 19 mar. 2021.

SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL (STN). **Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público**. 6. ed. Brasília: STN, 2014. Disponível em:
<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/456785/CPU_MCASP+6%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o_Republ2/fa1ee713-2fd3-4f51-8182-a542ce123773>. Acesso em: 07 jul. 2020.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519-550, 27 dez. 2019.

TELLES, T. E. A. O. *et al.* Avaliação de performance dos indicadores de desempenho econômico-financeiros: Um Estudo Comparativo Entre os Indicadores Próprios Utilizados pelo SENAI com os indicadores Públicos. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP*, 10, 2007, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SEMEAD, 2007. Disponível em: <
http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=293>
. Acesso em: 04 jul. 2020.

TOLEDO, L. A.; SHIAISHI, G. de F. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**. Curitiba, v. 12, n. 1, p. 103-119, 2009. Disponível em <
<http://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/288/195>>. Acesso em: 10 mar 2020.

TRAVAGLIA, K; SÁ, L. Fortalecimento da governança: uma agenda contemporânea para o setor público brasileiro. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**. Fortaleza, v. 15, n. 1, p. 22-53, 2017.

UFRA – Universidade Federal Rural da Amazônia. **Planejamento Estratégico Institucional da UFRA 2014-2024**. Belém: UFRA, 2014.

UFRA – Universidade Federal Rural da Amazônia. **Relatório do 1º ano de gestão da PROAF período: agosto/17 a julho/18**. Pró-Reitoria de Administração e Finanças. Belém: UFRA, 2018.

VANBELLEN, H. M. **Indicadores de Sustentabilidade**: Uma Análise Comparativa. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VIEIRA, C. VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R.; Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**. v.4, p. 1-18. 2011.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. de S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: ENAP, 2019.

VILELA, R. H. P.; FERRAZ, S. B.; FERRAZ, S. F. S. Modelo diagnóstico de Governança Corporativa em cooperativas de saúde. **Revista de administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 28-48, 2015.

VILELA, C. da S.; PACHECO, V. A. Análise da aplicação do *Balanced Scorecard* no Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal. **Revista Negócios em Projeção**, v. 10, n. 2, p. 31, 2019. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/download/1445/1131>> Acesso em: 02 jul. 2020.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 3º Ed. Editora Saraiva. São Paulo – SP, 2012.

WEBER, M. **Burocracia**, in: Ensaios de Sociologia. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1946.

WORLD BANK. **The International Bank for Reconstruction and Development**. Managing development: the governance dimension, 1991. Disponível em: <http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/03/07/000090341_20060307104630/Rendered/PDF/34899.pdf>. Acesso em: 1 mar. 2020.

WORLD BANK. **The International Bank for Reconstruction and Development**. Worldwide Governance Indicators (WGI), 2013. Disponível em: <<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#faq>>. Acesso em: 1 mar 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5. ed. Fort Worth: Dryden, 2000.

JEAN PATRICK DA COSTA SOUZA



**PROPOSTA
DE
DIRETRIZES**

GOVERNANÇA E GESTÃO ORIENTADAS PARA
EFICIÊNCIA DAS CONTAS PÚBLICAS DA UFRA

ÍNDICE

128

APRESENTAÇÃO

129

SOBRE A GOVERNANÇA E A GESTÃO

130

SOBRE A EFICIÊNCIA DAS CONTAS PÚBLICAS

131

INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA E GESTÃO SOBRE A EFICIÊNCIA DAS CONTAS PÚBLICAS

133

DIRETRIZES COM FOCO NO PLANEJAMENTO

134

DIRETRIZES COM FOCO NA GESTÃO DE RISCOS

135

DIRETRIZES COM FOCO NO CONTROLE INTERNO

136

DIRETRIZES COM FOCO NA INTEGRIDADE E ACCOUNTABILITY





PRESENTE **PROPOSTA DE DIRETRIZES** FOI DESENVOLVIDA A PARTIR DOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA INTITULADA

"GOVERNANÇA E GESTÃO ORIENTADAS PARA

EFICIÊNCIA DAS CONTAS DE UMA INSTITUIÇÃO

FEDERAL DE ENSINO", APRESENTADA AO PROGRAMA

DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (PPGGP),

DO NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS (NAEA),

DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA).

OBJETIVO DA PESQUISA

AVALIAR COMO A MELHORIA NA ADEÇÃO ÀS PRÁTICAS DE **GOVERNANÇA E GESTÃO**, PROPOSTAS PELO

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU), PODE

INFLUENCIAR NA **EFICIÊNCIA DAS CONTAS PÚBLICAS** DA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA (UFRA).

PROPOSTA DE DIRETRIZES

TRATA-SE DE UM CONJUNTO DE DIRETRIZES DESENVOLVIDO PARA FORNECER À UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA (UFRA) AS ORIENTAÇÕES NECESSÁRIAS QUANTO ÀS PRÁTICAS DE **GOVERNANÇA E GESTÃO** CAPAZES DE PROPICIAR A **EFICIÊNCIA DAS CONTAS PÚBLICAS**, SE ADOTADAS À CONTENTO PELA INSTITUIÇÃO.

SOBRE GOVERNANÇA

O SISTEMA CONSTITUÍDO POR NORMAS, PRÁTICAS E VALORES INSTITUCIONAIS, SUSTENTADOS FUNDAMENTALMENTE PELOS PRINCÍPIOS DA ÉTICA, TRANSPARÊNCIA, EQUIDADE, PRESTAÇÃO DE CONTAS, CUMPRIMENTOS DAS LEIS E INTEGRIDADE, CAPAZ DE DIRECIONAR, MONITORAR E AVALIAR A GESTÃO ORGANIZACIONAL COM VISTAS A GARANTIR O CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS NECESSÁRIOS À EFETIVA PROMOÇÃO DO BEM COMUM.

 SOUZA, 2021.

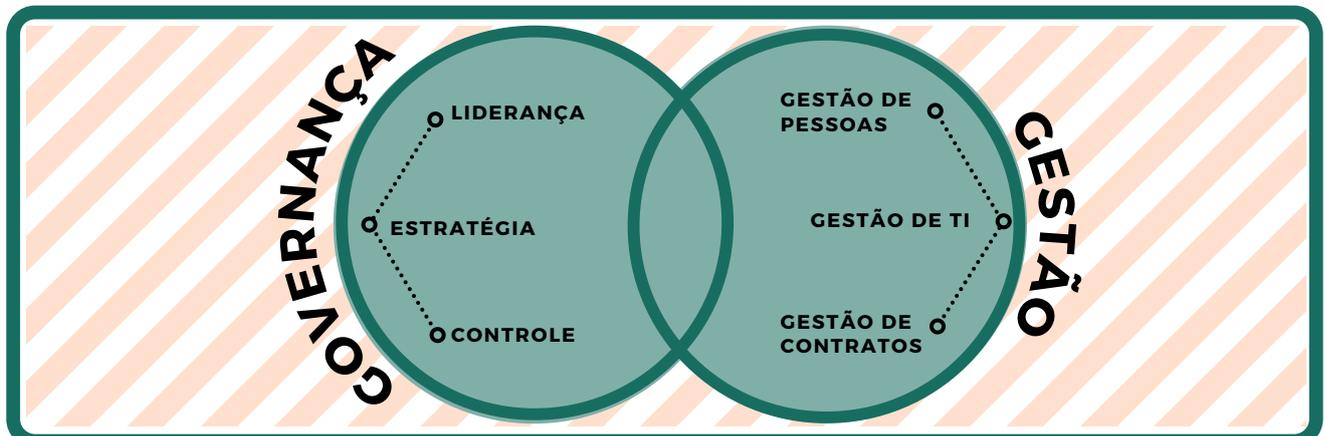
SOBRE GESTÃO

FUNÇÃO RESPONSÁVEL POR PLANEJAR A FORMA MAIS ADEQUADA DE IMPLEMENTAR AS DIRETRIZES ESTABELECIDAS, EXECUTAR OS PLANOS E FAZER O CONTROLE DE INDICADORES E DE RISCOS. RECEBE O DIRECIONAMENTO SUPERIOR E SE PREOCUPA COM A QUALIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO DESTA DIREÇÃO, COM EFICÁCIA E EFICIÊNCIA: TEM-SE OS RECURSOS NECESSÁRIOS? QUAIS OS RISCOS MAIS RELEVANTES PARA O CUMPRIMENTO DA MISSÃO? QUANTO É RAZOÁVEL GASTAR?

TCU, 2020.



ÍNDICE DE GOVERNANÇA E GESTÃO - TCU



COMO MENSURAR A EFICIÊNCIA DAS CONTAS PÚBLICAS?

A **ANÁLISE DE BALANÇOS** REPRESENTA A PRINCIPAL TÉCNICA DA CONTABILIDADE PÚBLICA DE MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DAS CONTAS DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA. POR MEIO DA APLICAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO, A ANÁLISE DE BALANÇOS POSSIBILITA A EXTRAÇÃO DE INFORMAÇÕES CAPAZES DE INFERIR ACERCA DE CAUSAS E EFEITOS DAS VARIAÇÕES SOBRE O PATRIMÔNIO PÚBLICO.

BALANÇO ORÇAMENTÁRIO

DEMONSTRAÇÃO CONTÁBIL RESPONSÁVEL POR CONFRONTAR AS RECEITAS PREVISTAS E DESPESAS FIXADAS NO ORÇAMENTO COM AQUELAS EFETIVAMENTE REALIZADAS.

BALANÇO FINANCEIRO

DEMONSTRAÇÃO CONTÁBIL RESPONSÁVEL POR EXPRESSAR AS RECEITAS E DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS, OS RECEBIMENTOS E OS PAGAMENTOS EXTRA ORÇAMENTÁRIOS.

BALANÇO PATRIMONIAL

DEMONSTRAÇÃO CONTÁBIL RESPONSÁVEL POR COMUNICAR A SITUAÇÃO PATRIMONIAL DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, EM SEUS ASPECTOS QUALITATIVOS E QUANTITATIVOS.

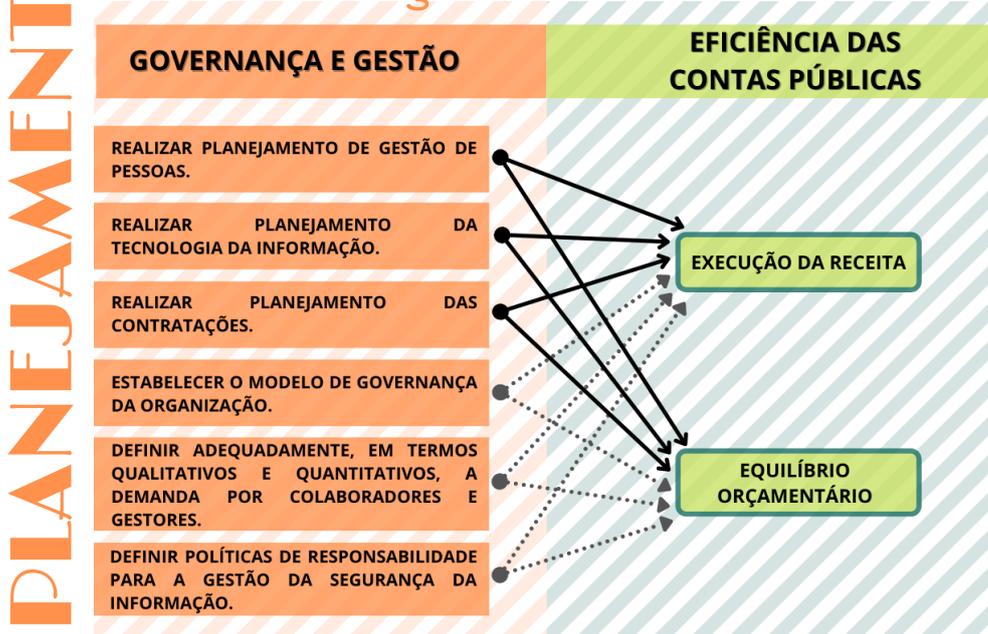
VARIAÇÕES PATRIMONIAIS

REPRESENTA AS VARIAÇÕES QUANTITATIVAS, QUALITATIVAS E O RESULTADO PATRIMONIAL DECORRENTES OU INDEPENDENTES DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA.

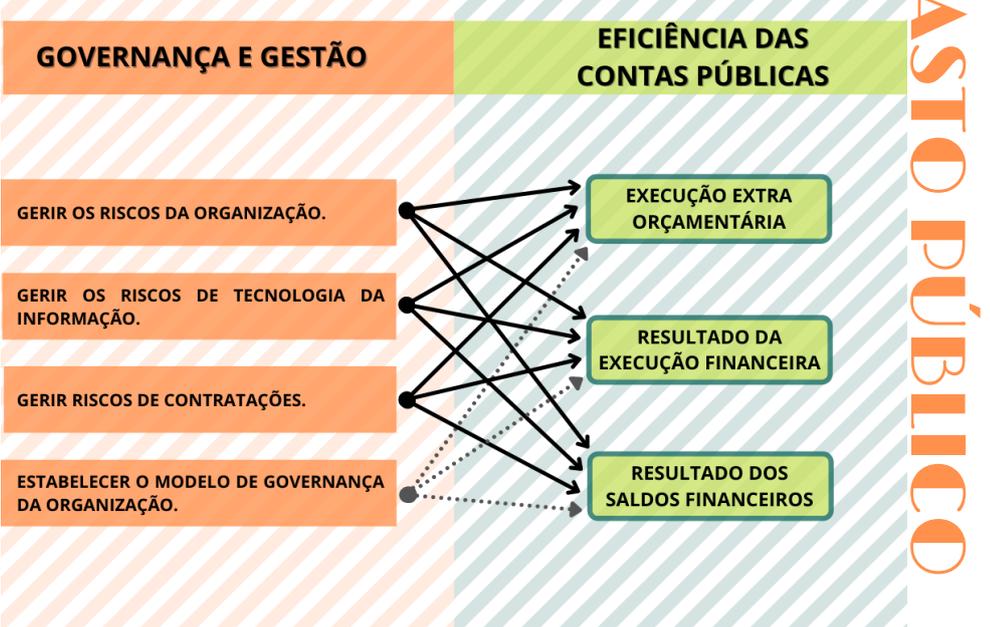
KOHAMA, 2015.



PLANEJAMENTO VS ORÇAMENTO



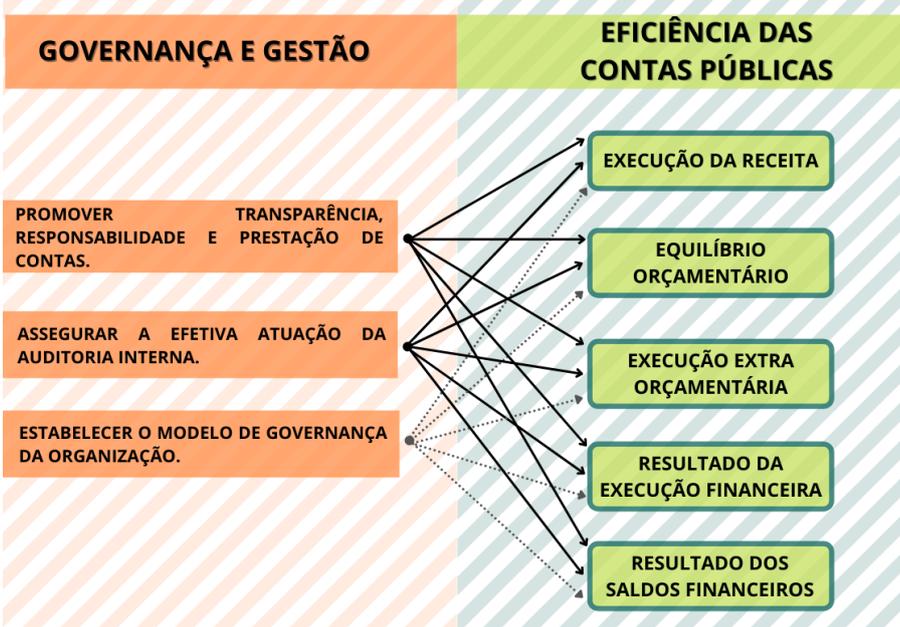
GESTÃO DE RISCOS VS GASTO PÚBLICO



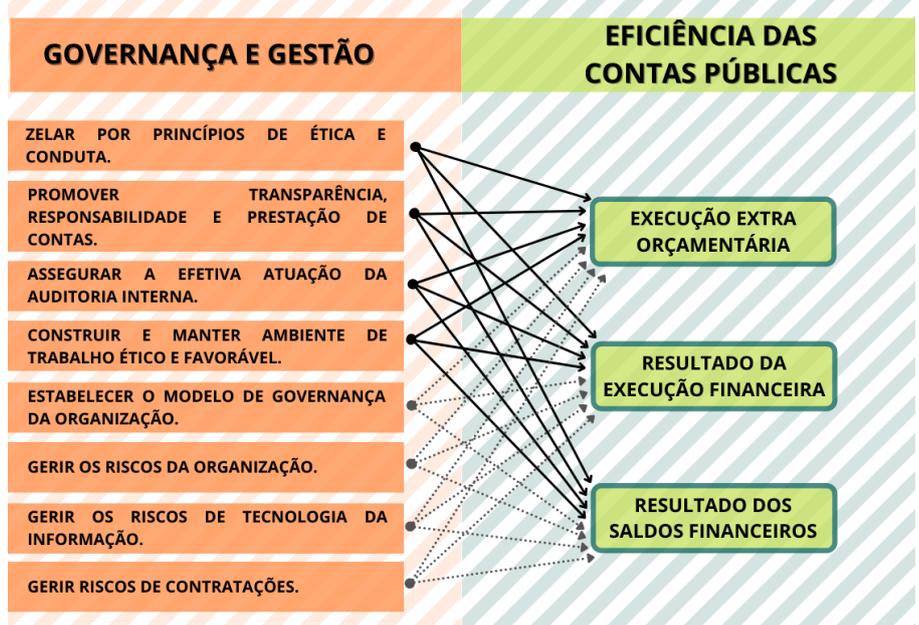


VS ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO

CONTROLE INTERNO



INTEGRIDADE E ACCOUNTABILITY VS



RECURSOS PÚBLICOS

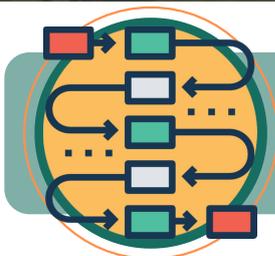


DIRETRIZES

COM FOCO

NO

PLANEJAMENTO



A SEGUIR, APRESENTAM-SE AS DIRETRIZES DE GOVERNANÇA E GESTÃO COM FOCO NO PLANEJAMENTO, ORIENTADAS PARA O ALCANCE DA EFICIÊNCIA ORÇAMENTÁRIA DA UFRA.

INFLUÊNCIA DIRETA

1 DEFINIR OBJETIVOS, INDICADORES E METAS DE DESEMPENHO PARA CADA FUNÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS.

2 ELABORAR PLANO(S) ESPECÍFICO(S) PARA ORIENTAR A GESTÃO DE PESSOAS.

3 VERIFICAR SE OS GESTORES CUMPREM AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.

4 EXECUTAR O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

5 DESENVOLVER UM PLANO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

6 EXECUTAR O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DAS CONTRATAÇÕES.

INFLUÊNCIA INDIRETA

7 DEFINIR A ESTRUTURA INTERNA DE GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE.

8 SEGREGAR FUNÇÕES PARA TOMADA DE DECISÕES CRÍTICAS.

9 DEFINIR E DOCUMENTAR OS PERFIS PROFISSIONAIS DESEJADOS PARA CADA OCUPAÇÃO OU GRUPO DE OCUPAÇÕES DE COLABORADORES.

10 DEFINIR E DOCUMENTAR OS PERFIS PROFISSIONAIS DESEJADOS PARA CADA OCUPAÇÃO OU GRUPO DE OCUPAÇÕES DE GESTÃO.

11 ATUALIZAR, COM BASE EM PROCEDIMENTOS TÉCNICOS, O QUANTITATIVO NECESSÁRIO DE PESSOAL POR UNIDADE ORGANIZACIONAL OU POR PROCESSO DE TRABALHO.

12 EXECUTAR O PROCESSO DE PLANEJAMENTO DAS CONTRATAÇÕES.



O AUTOR COM BASE NO TCU (2021)



DIRETRIZES

COM FOCO

NA

GESTÃO DE RISCOS



A SEGUIR, APRESENTAM-SE AS DIRETRIZES DE GOVERNANÇA E GESTÃO COM FOCO NA **GESTÃO DE RISCOS**, ORIENTADAS PARA O ALCANCE DA **EFICIÊNCIA FINANCEIRA DA UFRA**.

INFLUÊNCIA DIRETA

1 ESTABELECE O MODELO DE GESTÃO DE RISCOS DA UNIVERSIDADE.

2 GERIR OS RISCOS CONSIDERADOS CRÍTICOS PARA A UNIVERSIDADE.

3 ESTABELECE CONTROLES DETECTIVOS DE POSSÍVEIS SITUAÇÕES DE FRAUDE E CORRUPÇÃO.

4 GERIR OS RISCOS DE TI DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO DA UNIVERSIDADE.

5 EXECUTAR O PROCESSO DE GESTÃO DA CONTINUIDADE DOS SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE.

6 GERIR RISCOS DA ÁREA DE GESTÃO DE CONTRATAÇÕES.

ANALISAR, POR MEIO DE EQUIPES DE PLANEJAMENTO DAS CONTRATAÇÕES, OS RISCOS QUE POSSAM COMPROMETER A EFETIVIDADE DAS ETAPAS DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO, SELEÇÃO DO FORNECEDOR E GESTÃO CONTRATUAL OU QUE IMPEÇAM OU DIFICULTEM O ATENDIMENTO DA NECESSIDADE QUE ORIGINOU A CONTRATAÇÃO.

INFLUÊNCIA INDIRETA

8 DEFINIR A ESTRUTURA INTERNA DE GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE.

9 SEGREGAR FUNÇÕES PARA TOMADA DE DECISÕES CRÍTICAS.



O AUTOR COM BASE NO TCU (2021)



DIRETRIZES

COM FOCO

NO

CONTROLE INTERNO



A SEGUIR, APRESENTAM-SE AS DIRETRIZES DE GOVERNANÇA E GESTÃO COM FOCO NO **CONTROLE INTERNO**, ORIENTADAS PARA O ALCANCE DA EFICIÊNCIA ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA DA UFRA.

INFLUÊNCIA DIRETA

1 ESTABELECE O MODELO DE TRANSPARÊNCIA DA UNIVERSIDADE.

2 ESTABELECE O MODELO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DIRETAMENTE À SOCIEDADE. S RISCOS CONSIDERADOS CRÍTICOS PARA A UNIVERSIDADE.

3 ESTABELECE O MODELO DE RESPONSABILIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE.

4 ESTABELECE O CANAL DE DENÚNCIAS E REPRESENTAÇÕES DA UNIVERSIDADE.

5 PUBLICAR CONJUNTOS DE DADOS DE FORMA ADERENTE AOS PRINCÍPIOS DE DADOS ABERTOS.

6 DEFINIR O ESTATUTO DA AUDITORIA INTERNA DA UNIVERSIDADE.

7 ELABORAR O PLANO ANUAL DE AUDITORIA INTERNA.

8 PRODUZIR, POR MEIO DE AUDITORIA INTERNA, RELATÓRIOS DESTINADOS ÀS INSTÂNCIAS INTERNAS DE GOVERNANÇA.

9 AVALIAR O DESEMPENHO DA FUNÇÃO DE AUDITORIA INTERNA COM BASE EM INDICADORES E METAS.

INFLUÊNCIA INDIRETA

10 DEFINIR A ESTRUTURA INTERNA DE GOVERNANÇA DA UNIVERSIDADE.

11 SEGREGAR FUNÇÕES PARA TOMADA DE DECISÕES CRÍTICAS.



O AUTOR COM BASE NO TCU (2021)





A SEGUIR, APRESENTAM-SE AS DIRETRIZES DE GOVERNANÇA E GESTÃO COM FOCO NA INTEGRIDADE E ACCOUNTABILITY, ORIENTADAS PARA O ALCANCE DA EFICIÊNCIA FINANCEIRA DA UFRA.

INFLUÊNCIA DIRETA

1 ESTABELECE O CÓDIGO DE ÉTICA E DE CONDUTA APLICÁVEL AOS MEMBROS DE CONSELHO OU COLEGIADO SUPERIOR DA UNIVERSIDADE.

2 ESTABELECE O CÓDIGO DE ÉTICA E DE CONDUTA APLICÁVEL AOS MEMBROS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE.

3 IDENTIFICAR E TRATAR OS CASOS DE CONFLITO DE INTERESSE, ENVOLVENDO MEMBRO DE CONSELHO OU COLEGIADO SUPERIOR.

4 IDENTIFICAR E TRATAR OS CASOS DE CONFLITO DE INTERESSE, ENVOLVENDO MEMBRO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO.

5 ESTABELECE O MODELO DE TRANSPARÊNCIA DA UNIVERSIDADE.

6 ESTABELECE O MODELO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DIRETAMENTE À SOCIEDADE.

7 ESTABELECE O MODELO DE RESPONSABILIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE.

8 ESTABELECE O CANAL DE DENÚNCIAS E REPRESENTAÇÕES DA UNIVERSIDADE.

9 PUBLICAR CONJUNTOS DE DADOS DE FORMA ADERENTE AOS PRINCÍPIOS DE DADOS ABERTOS.

10 AVALIAR O DESEMPENHO DA FUNÇÃO DE AUDITORIA INTERNA COM BASE EM INDICADORES E METAS.

11 DEFINIR O ESTATUTO DA AUDITORIA INTERNA DA UNIVERSIDADE.

12 ELABORAR O PLANO ANUAL DE AUDITORIA INTERNA.

13 PRODUZIR, POR MEIO DE AUDITORIA INTERNA, RELATÓRIOS DESTINADOS ÀS INSTÂNCIAS INTERNAS DE GOVERNANÇA.

14 AVALIAR O DESEMPENHO DA FUNÇÃO DE AUDITORIA INTERNA COM BASE EM INDICADORES E METAS.

15 REGER COLABORADORES E GESTORES DA UNIVERSIDADE POR CÓDIGO DE ÉTICA E DE CONDUTA A ELES APLICÁVEL.

16 DISPOR DE COMISSÃO OU COMITÊ INTERNO DE ÉTICA E CONDUTA.

17 ESTABELECE O PROGRAMA DE INTEGRIDADE DA UNIVERSIDADE.

18 IDENTIFICAR E TRATAR OS CASOS DE CONFLITOS DE INTERESSE, ENVOLVENDO COLABORADORES E GESTORES DA UNIVERSIDADE.

19 REALIZAR PESQUISAS PARA AVALIAR O AMBIENTE DE TRABALHO DA ORGANIZAÇÃO.

20 OFERECER AOS COLABORADORES CONDIÇÕES MAIS FLEXÍVEIS E ESTIMULANTES PARA REALIZAÇÃO DE TRABALHO, COM VISTAS AO AUMENTO DO DESEMPENHO.

21 AVALIAR OS RESULTADOS OBTIDOS COM O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.

INFLUÊNCIA INDIRETA

1 DEFINIR A ESTRUTURA INTERNA DE GOVERNANÇA DA ORGANIZAÇÃO.

2 SEGREGAR FUNÇÕES PARA TOMADA DE DECISÕES CRÍTICAS.

3 ESTABELECE O MODELO DE GESTÃO DE RISCOS DA UNIVERSIDADE.

4 GERIR OS RISCOS CONSIDERADOS CRÍTICOS PARA A UNIVERSIDADE.

5 ESTABELECE CONTROLES DETECTIVOS DE POSSÍVEIS SITUAÇÕES DE FRAUDE E CORRUPÇÃO.

6 GERIR OS RISCOS DE TI DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO DA UNIVERSIDADE.

7 EXECUTAR O PROCESSO DE GESTÃO DA CONTINUIDADE DOS SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE.

8 GERIR RISCOS DA ÁREA DE GESTÃO DE CONTRATAÇÕES.

9 ANALISAR, POR MEIO DE EQUIPES DE PLANEJAMENTO DAS CONTRATAÇÕES, OS RISCOS QUE POSSAM COMPROMETER A EFETIVIDADE DAS ETAPAS DE PLANEJAMENTO DA CONTRATAÇÃO, SELEÇÃO DO FORNECEDOR E GESTÃO CONTRATUAL OU QUE IMPEÇAM OU DIFICULTEM O ATENDIMENTO DA NECESSIDADE QUE ORIGINOU A CONTRATAÇÃO.



PROPOSTA DE DIRETRIZES

GOVERNANÇA E GESTÃO ORIENTADAS PARA
EFICIÊNCIA DAS CONTAS PÚBLICAS DA UFRA

AUTOR

JEAN SOUZA

ADMINISTRADOR
MESTRANDO EM GESTÃO PÚBLICA
SERVIDOR PÚBLICO DA UFRA

ORIENTADOR

ADAGENOR LOBATO

PROFESSOR DA UFPA
DOUTOR EM DESENVOLVIMENTO
COORDENADOR DO PPGGP/NAEA

ANEXOS

Levantamento de Governança e Gestão Públicas

2017

(Acórdão 588/2018-TCU-Plenário)

Relatório individual da autoavaliação

Nome da organização:	Universidade Federal Rural da Amazônia idBase=180
Segmento:	EXE-Sipec
Tipo de organização:	Instituição de ensino



Sumário

1	Introdução.....	3
2	Contexto: Governança Pública.....	5
3	Contexto: Governança e Gestão de Pessoas.....	7
4	Contexto: Governança e Gestão de TI	9
5	Contexto: Governança e Gestão de Contratações	16
6	Contexto: Governança sobre Resultados.....	20

Lista de Figuras

Figura 1. Resultado geral da autoavaliação da organização em relação a seu contexto.....	5
Figura 2. Resultado para iGovPub (índice de governança pública)	6
Figura 3. Resultado para iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas).....	7
Figura 4. Resultado para GestãoPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	8
Figura 5. Resultado para GovTI (governança de TI).....	9
Figura 6. Resultado para GestãoTI (índice de capacidade de gestão de TI).....	10
Figura 7. Resultado para PlanTI, NívServTI, EstrutSeg e GestSeg	11
Figura 8. Resultado para PessoasTI (capacidade de gestão de pessoal de TI)	13
Figura 9. Resultado para RiscoTI, ContratTI e DesempTI.....	14
Figura 10. Resultado para ProcessosTI (capacidade de gestão em processos de TI)	15
Figura 11. Resultado para iGovContrat (índice de governança e gestão em contratações)	16
Figura 12. Resultado para GovContrat (índice de governança em contratações).....	17
Figura 13. Resultado para GestContrat (capacidade em gestão de contratações)	18
Figura 14. Resultado para Result (capacidade em resultados organizacionais)	20

1 Introdução

1.1. Apresentação

O Tribunal de Contas da União vem realizando, sistematicamente, levantamentos para conhecer melhor a situação da governança no setor público e estimular as organizações públicas a adotarem boas práticas de governança. A partir de 2017, o TCU decidiu unificar os quatro levantamentos de governança realizados com foco nas organizações públicas, além de tornar o levantamento anual, público e parte integrante do processo de prestação de contas anuais. Com isto, espera-se reduzir o custo da coleta das informações junto aos gestores públicos, bem como aumentar o valor agregado desse trabalho para aquelas organizações que desejam melhorar sua governança e sua gestão, vez que todas as informações poderão ser livremente acessadas para fins de análise comparativa (benchmarking).

488 organizações públicas efetivamente participaram do levantamento, pois consideraram todas as questões aplicáveis e as responderam dentro do prazo. Essas organizações estão classificadas por tipo e por segmento, conforme apresentado a seguir:

Tipo	Respondentes	Segmento ¹	Respondentes
Autarquia	38	EXE-Sest	84
Banco	11	EXE-Mil	11
Casa legislativa	2	EXE-Sippec	241
Conselho Profissional	26	FEJ	8
Estadual/Distrital	3	Fundo	7
Estatal	70	GDF	3
Funções Essenciais à Justiça	7	JUD	90
Fundação	15	LEG	3
Fundo	7	Terceiro Setor	41
Instituição de ensino	114	Total	488
Militar	11		
Ministério	22		
Órgão executivo (Adm. Direta)	20		
Paraestatal	15		
Tribunal	91		
Unidade de Saúde	36		
Total	488		

Todas as notas são apresentadas em gráficos do tipo radar, variando de 0 (0%) a 1 (100%). Em cada gráfico, os dados da organização em análise são enfatizados em azul. Em seguida são apresentadas as médias dos agrupamentos por tipo e por segmento ao qual a organização em análise pertence. Se o grupo por tipo é idêntico ao grupo por segmento, é apresentado apenas o agrupamento por tipo. Finalmente, são apresentadas as médias de todos os 488 participantes.

Todas as informações, inclusive o Acórdão 588/2018-Plenários e o relatório e voto que o fundamentaram, estão disponíveis no seguinte sítio eletrônico:

<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/resultados.htm>

Recomenda-se fortemente a leitura do documento “Sumário Executivo” para maior compreensão dos dados aqui apresentados.

O TCU dará divulgação a todas as informações do levantamento, mas, em atendimento ao princípio da transparência, recomenda que essa organização também **avalie a conveniência de divulgar publicamente as informações contidas neste relatório em seu próprio site.**

¹ **EXE-Sest** (entes do Poder Executivo vinculadas à SEST – Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais), **EXE-Mil** (entes do Poder Executivo, militares), **EXE-Sippec** (entes do Poder Executivo, vinculados ao Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal), **FEJ** (entes que realizam funções essenciais à Justiça), **Fundo**, **GDF** (Governo do Distrito Federal), **JUD** (Judiciário), **LEG** (Legislativo) e **Terceiro Setor**.

1.2. Resumo dos resultados da autoavaliação da organização

No quadro abaixo é apresentado o resumo da autoavaliação da organização:

Indicador	Valor
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	50%
iGovPub (índice de governança pública)	54%
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	57%
GestãoPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	53%
iGovTI (índice de governança e gestão de TI)	34%
GestãoTI (índice de capacidade em gestão de TI)	41%
iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações)	55%
iGovContrat (índice de capacidade em gestão de contratações)	55%

A seguir, são apresentados gráficos comparativos mais detalhados, desdobrando cada contexto de análise.

2 Contexto: Governança Pública

Perfil de Governança e Gestão Públicas 2017 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

- 0.UFRA
- 1.Instituição de ensino
- 2.EXE-Sipeç
- 3.Todos

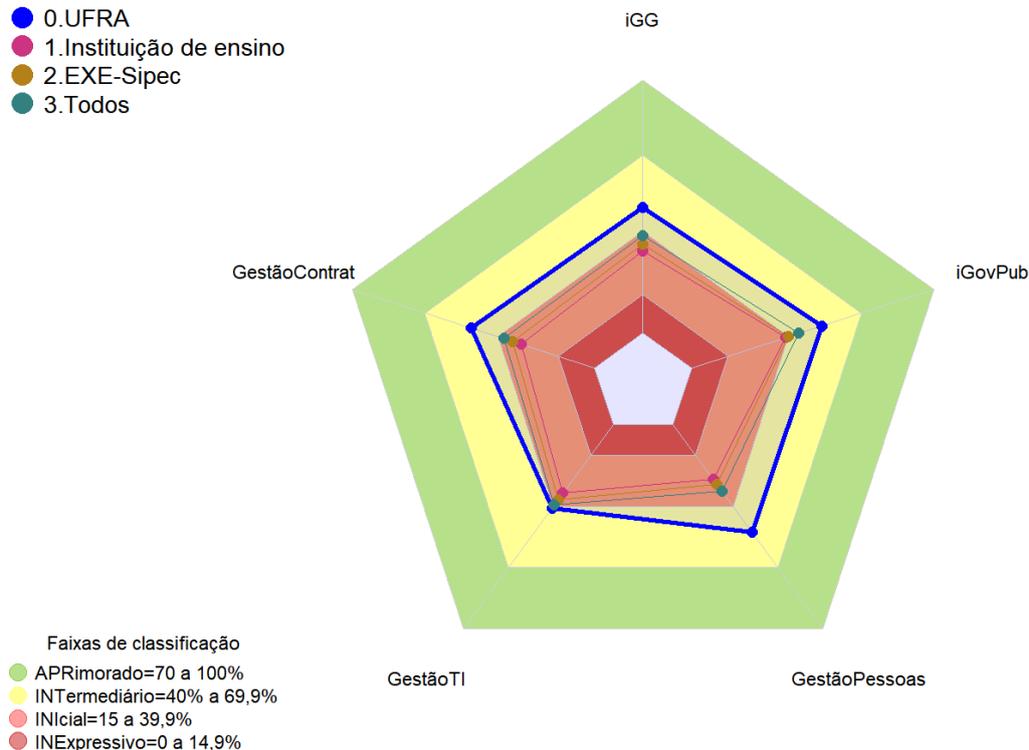


Figura 1. Resultado geral da autoavaliação da organização em relação a seu contexto

A [Figura 1](#) representa o resultado geral da autoavaliação dessa organização. Nela são apresentados os valores do **iGG** (índice integrado de governança e gestão públicas), **iGovPub** (índice de governança pública), **GestãoPessoas** (índice de capacidade em gestão de pessoas), **GestãoTI** (índice de capacidade em gestão de TI) e **GestãoContrat** (índice de capacidade em gestão de contratos), comparados às médias obtidas pelas organizações do mesmo tipo, segmento e com todas as 488 organizações participantes.

O iGG foi calculado como primeiro componente principal² em:

- **iGG** (índice integrado de governança e gestão públicas) ← iGovPub, GestãoPessoas, GestãoTI, GestãoContrat; onde:
 - **iGovPub** (índice de governança pública)
 - **GestãoPessoas** (índice de capacidade em gestão de pessoas)
 - **GestãoTI** (índice de capacidade em gestão de TI)
 - **GestãoContrat** (índice de capacidade em gestão de contratos)

² O primeiro componente é obtido por análise de componentes principais, doravante representado apenas pelo símbolo “←”

Perfil de Governança e Gestão Públicas 2017
UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

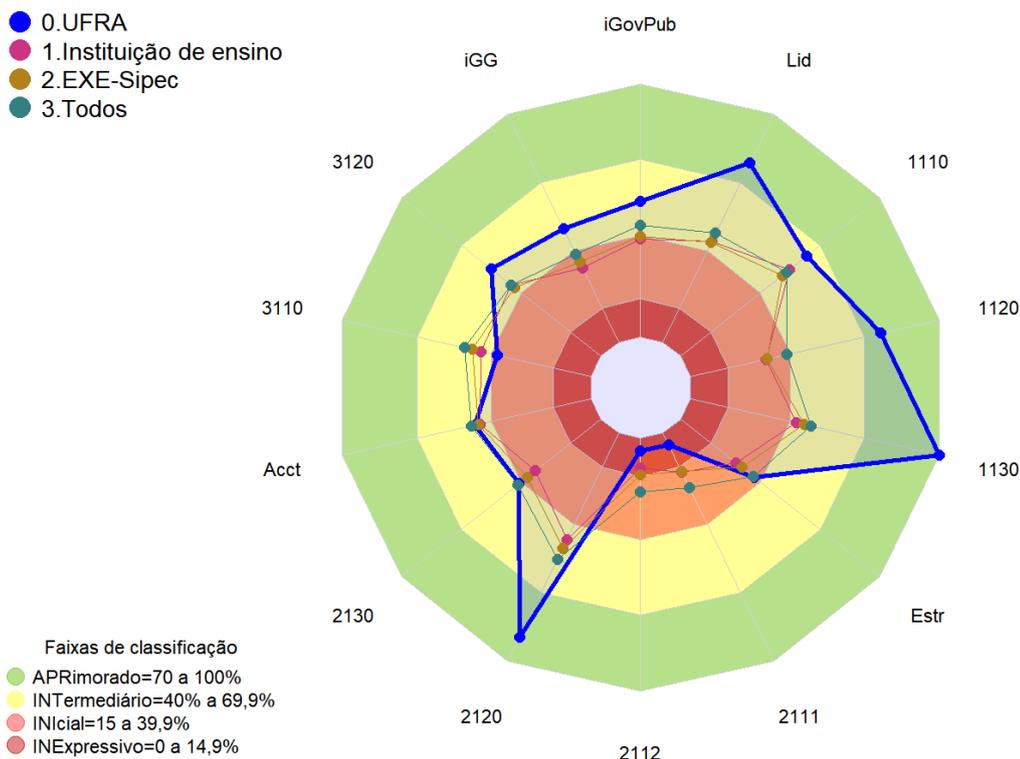


Figura 2. Resultado para iGovPub (índice de governança pública)

A **Figura 2** apresenta o detalhamento para a avaliação do índice de governança pública (iGovPub), além de comparar com o iGG:

- **iGovPub** (índice de governança pública) ← Lid, Estr, Acct; onde:
 - **Lid** (índice de capacidade em liderança) ← 1110, 1120, 1130, onde:
 - **1110** (Estabelecer o modelo de governança da organização)
 - **1120** (Gerir o desempenho da alta administração)
 - **1130** (Zelar por princípios de ética e conduta)
 - **Estr** (índice de capacidade em estratégia) ← 2111, 2112, 2120, 2130, onde:
 - **2110** (Gerir os riscos da organização)
 - **2111** (O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido)
 - **2112** (Os riscos considerados críticos para a organização são geridos)
 - **2120** (Estabelecer a estratégia da organização)
 - **2130** (Promover a gestão estratégica)
 - **Acct** (índice de capacidade em accountability) ← 3110, 3120, onde:
 - **3110** (Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas)
 - **3120** (Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna)
- **iGG** (índice integrado de governança e gestão)

3 Contexto: Governança e Gestão de Pessoas

Perfil de Governança e Gestão Públicas 2017 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

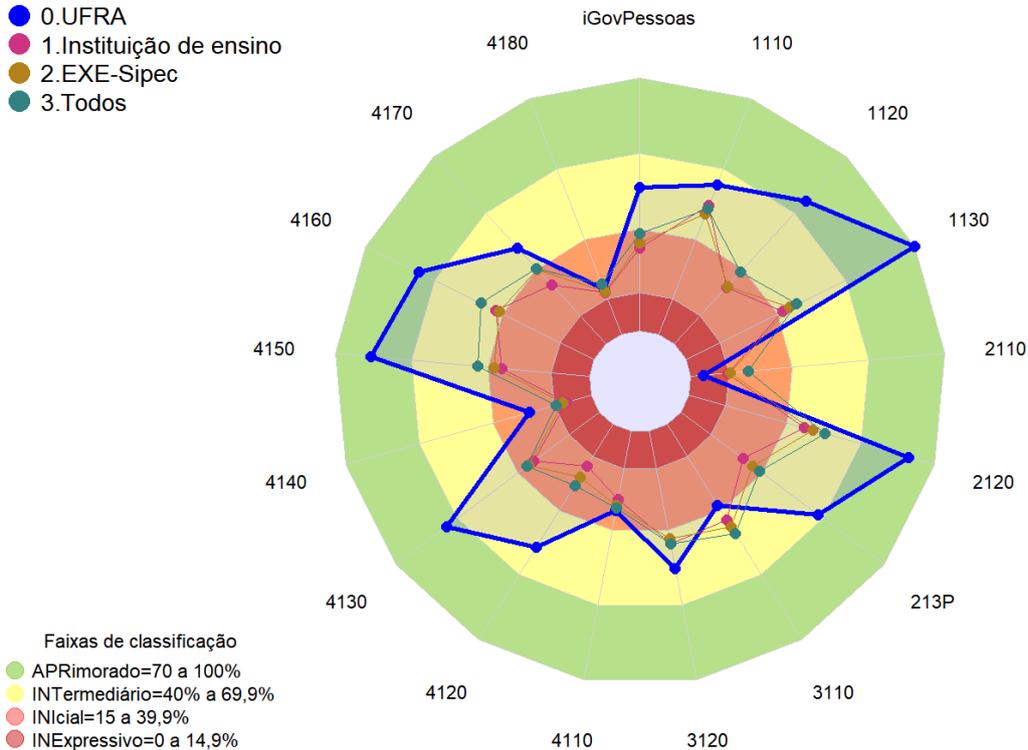


Figura 3. Resultado para iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)

A Figura 3 apresenta o detalhamento para o iGovPessoas (índice de governança de pessoas), calculado para dar continuidade à série história desse indicador:

- **iGovPessoas** (índice de governança de pessoas) ← 1110, 1120, 1130, 2110, 2120, 213P, 3110, 3120, 4110, 4120, 4130, 4140, 4150, 4160, 4170, 4180; onde:
 - **1110** (Estabelecer o modelo de governança da organização)
 - **1120** (Gerir o desempenho da alta administração)
 - **1130** (Zelar por princípios de ética e conduta)
 - **2110** (Gerir os riscos da organização)
 - **2120** (Estabelecer a estratégia da organização)
 - **213P** (Promover a gestão estratégica – para Pessoas) ← 2133 2134; onde:
 - **2133** (A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas.)
 - **2134** (A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas)
 - **3110** (Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas)
 - **3120** (Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna)
 - **4110** (Realizar planejamento da gestão de pessoas)
 - **4120** (Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores)
 - **4130** (Assegurar o adequado provimento das vagas existentes)
 - **4140** (Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados)
 - **4150** (Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores)
 - **4160** (Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável)
 - **4170** (Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores)
 - **4180** (Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores)

Perfil de Governança e Gestão Públicas 2017
UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

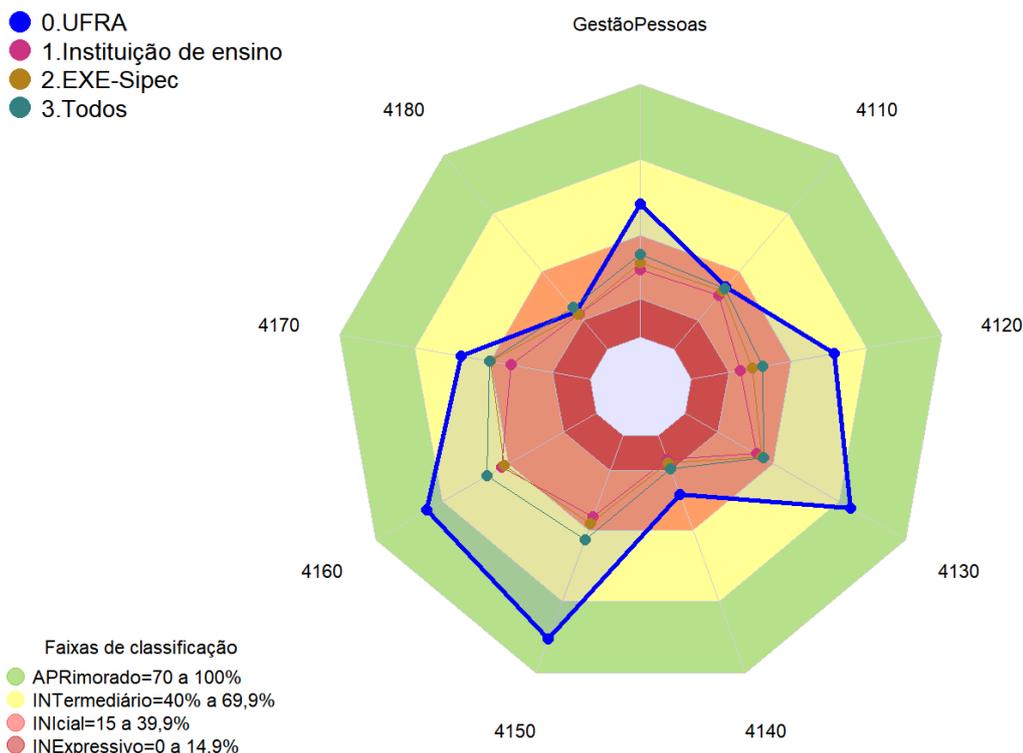


Figura 4. Resultado para GestãoPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)

A [Figura 4](#) apresenta o detalhamento para o GestãoPessoas (índice de governança de pessoas), calculado para dar continuidade à série história desse indicador:

- GestãoPessoas (índice de governança de pessoas) ← 4110, 4120, 4130, 4140, 4150, 4160, 4170, 4180; onde:
 - **4110** (Realizar planejamento da gestão de pessoas)
 - **4120** (Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores)
 - **4130** (Assegurar o adequado provimento das vagas existentes)
 - **4140** (Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados)
 - **4150** (Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores)
 - **4160** (Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável)
 - **4170** (Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores)
 - **4180** (Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores)

4 Contexto: Governança e Gestão de TI

Perfil de Governança e Gestão Públicas 2017 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

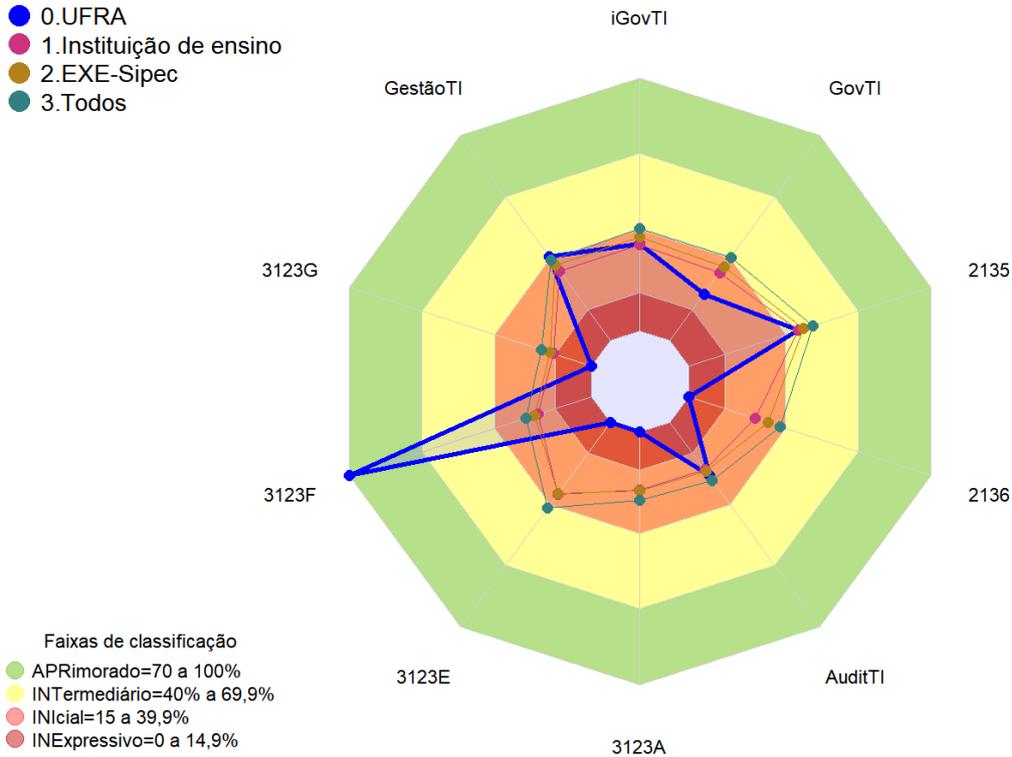


Figura 5. Resultado para GovTI (governança de TI)

A **Figura 5** apresenta o detalhamento para iGovTI (índice de governança e gestão de TI), sendo que esse indicador NÃO dá, em 2017, continuidade à série histórica do iGovTI:

- **iGovTI** (índice de governança e gestão de TI) <- GovTI, GestãoTI; onde:
 - **GovTI** (governança de TI) <- 2135, 2136, AuditTI; onde:
 - **2135.** A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação
 - **2136.** A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação
 - **AuditTI** (Auditoria de TI) <- 3123A, 3123E, 3123F, 3123G; onde:
 - **3123A.** a) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação da gestão de riscos da organização
 - **3123E.** e) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão de tecnologia da informação
 - **3123F.** f) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos sistemas de informação
 - **3123G.** g) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação de riscos de tecnologia da informação
 - **GestãoTI** (índice de capacidade de gestão de TI)

Perfil de Governança e Gestão Públicas 2017
 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

- 0.UFRA
- 1.Instituição de ensino
- 2.EXE-Sipex
- 3.Todos

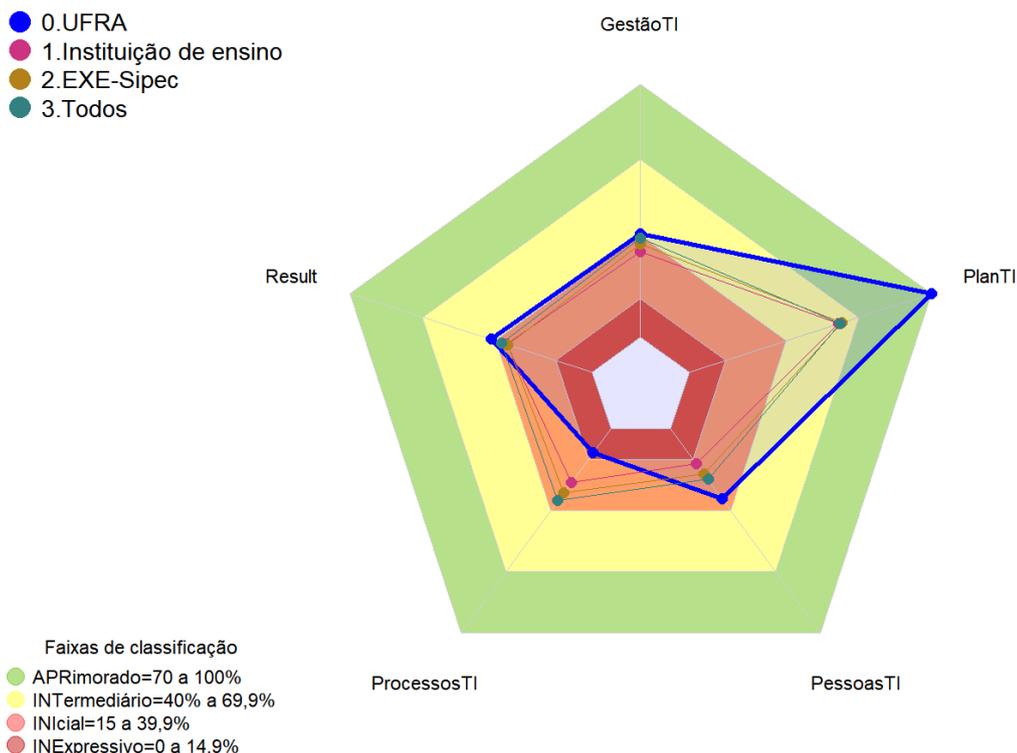


Figura 6. Resultado para GestãoTI (índice de capacidade de gestão de TI)

A **Figura 6** apresenta o detalhamento para GestãoTI (índice de capacidade de gestão de TI):

- **GestãoTI** (índice de capacidade de gestão de TI) ← PlanTI, PessoasTI, ProcessosTI, Result; onde:
 - **PlanTI**. Capacidade em planejamento de TI
 - **PessoasTI**. Capacidade em gestão de pessoal de TI
 - **ProcessosTI**. audit
 - **Result**. Resultados organizacionais

Perfil de Governança e Gestão Públicas 2017
 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

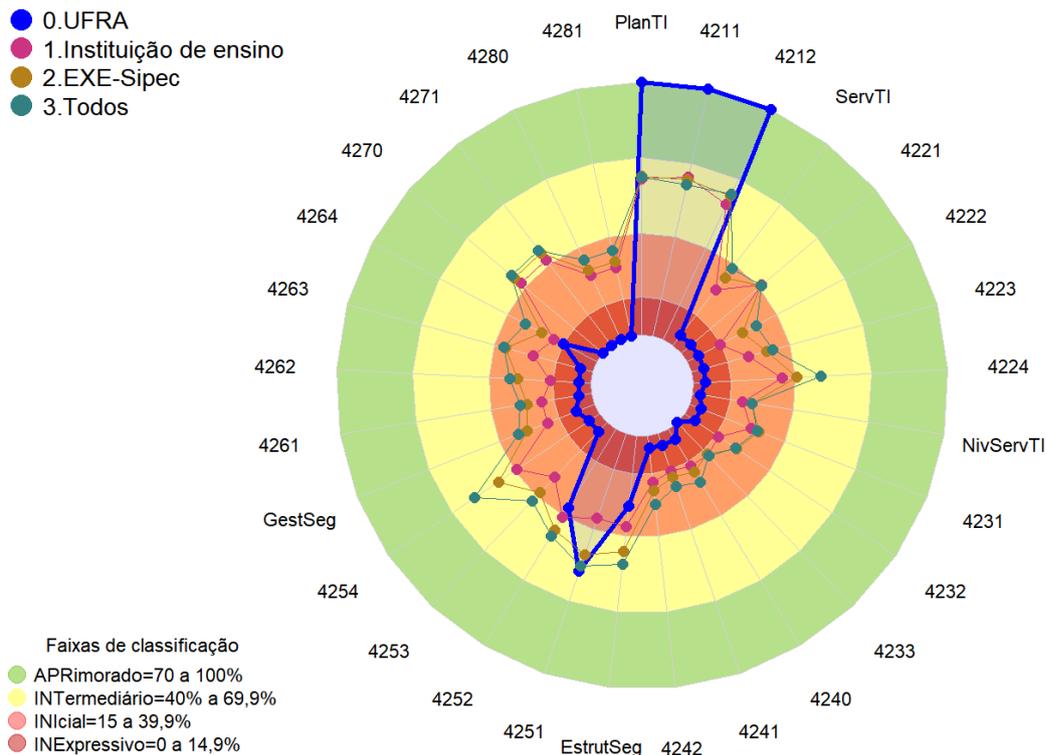


Figura 7. Resultado para PlanTI, NívServTI, EstrutSeg e GestSeg

A Figura 7 apresenta o detalhamento para PlanTI, NívServTI, EstrutSeg e GestSeg:

- **PlanTI** (4210. Realizar planejamento de tecnologia da informação) ← 4211, 4212; onde:
 - 4211. A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação
 - 4212. A organização possui plano de tecnologia da informação vigente
- **ServTI** (4220. Gerir serviços de tecnologia da informação) ← 4221, 4222, 4223, 4224; onde:
 - 4221. A organização executa processo de gestão do catálogo de serviços
 - 4222. A organização executa processo de gestão de mudanças
 - 4223. A organização executa processo de gestão de configuração e ativos de serviços de tecnologia da informação
 - 4224. A organização executa processo de gestão de incidentes
- **NivServTI** (4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação) ← 4231, 4232, 4233; onde:
 - 4231. A área de gestão de tecnologia da informação acorda formalmente os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização –Acordo de Nível de Serviço - ANS
 - 4232. Os ANS incluem o grau de satisfação dos usuários como indicador de nível de serviço
 - 4233. A área de gestão de tecnologia da informação comunica às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas
- **4240** (Gerir riscos de tecnologia da informação) ← 4241, 4242; onde:
 - 4241. A organização gere os riscos de TI dos processos de negócio
 - 4242. A organização executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação
- **EstrutSeg** (4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação) ← 4251, 4252, 4253, 4254; onde:

- **4251.** A organização dispõe de uma política de segurança da informação
- **4252.** A organização dispõe de comitê de segurança da informação
- **4253.** A organização possui gestor de segurança da informação
- **4254.** A organização dispõe de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de tecnologia da informação
- **GestSeg** (4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação) ← 4261, 4262, 4263, 4264; onde:
 - **4261.** A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação e ao processamento da informação
 - **4262.** A organização executa processo para classificação e tratamento de informações
 - **4263.** A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação
 - **4264.** A organização realiza ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores
- **4270** (Executar processo de software) ← 4271; onde:
 - 4271. A organização executa um processo de software
- **4280** (Gerir projetos de tecnologia da informação) ← 4281; onde:
 - 4281. A organização executa processo de gestão de projetos de tecnologia da informação

Perfil de Governança e Gestão Públicas 2017
 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

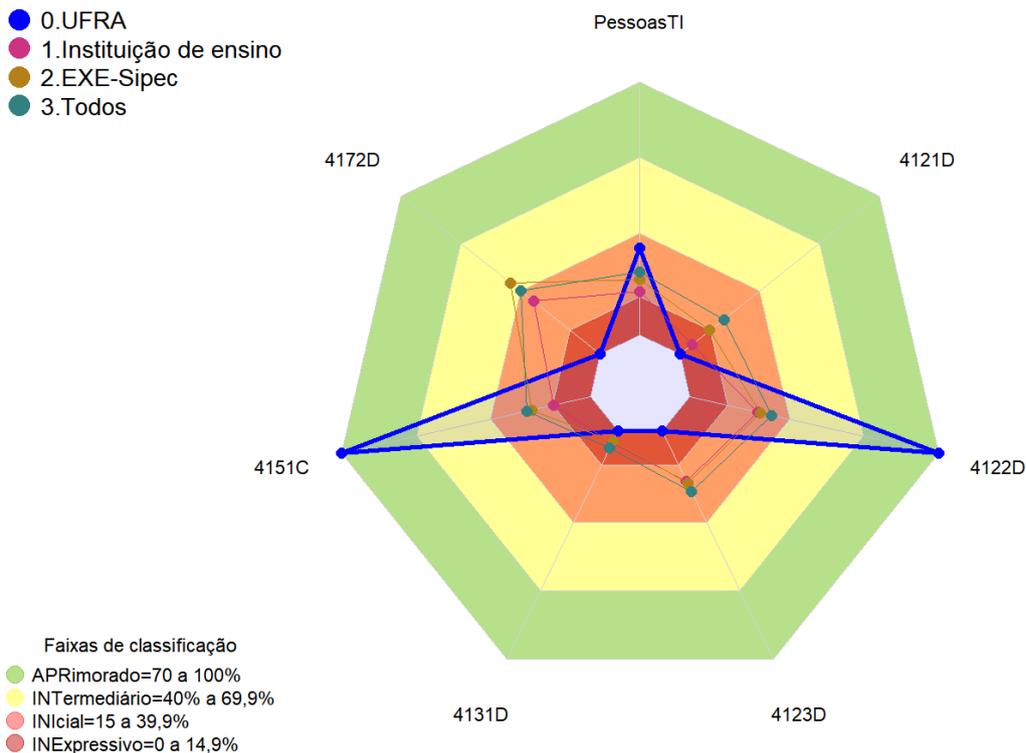


Figura 8. Resultado para PessoasTI (capacidade de gestão de pessoal de TI)

A Figura 8 apresenta o detalhamento para PessoasTI (capacidade de gestão de pessoal de TI):

- **PessoasTI** (capacidade de gestão de pessoal de TI) ← 4121D, 4122D, 4123D, 4131D, 4151C, 4172D; onde:
 - **4121D.** d) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados
 - **4122D.** d) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados
 - **4123D.** d) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de tecnologia da informação
 - **4131D.** d) a organização escolhe gestores da área de gestão de tecnologia da informação segundo perfis profissionais definidos e documentados
 - **4151C.** c) as lacunas de competência na área de gestão de tecnologia da informação estão documentadas
 - **4172D.** d) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação

Perfil de Governança e Gestão Públicas 2017
 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

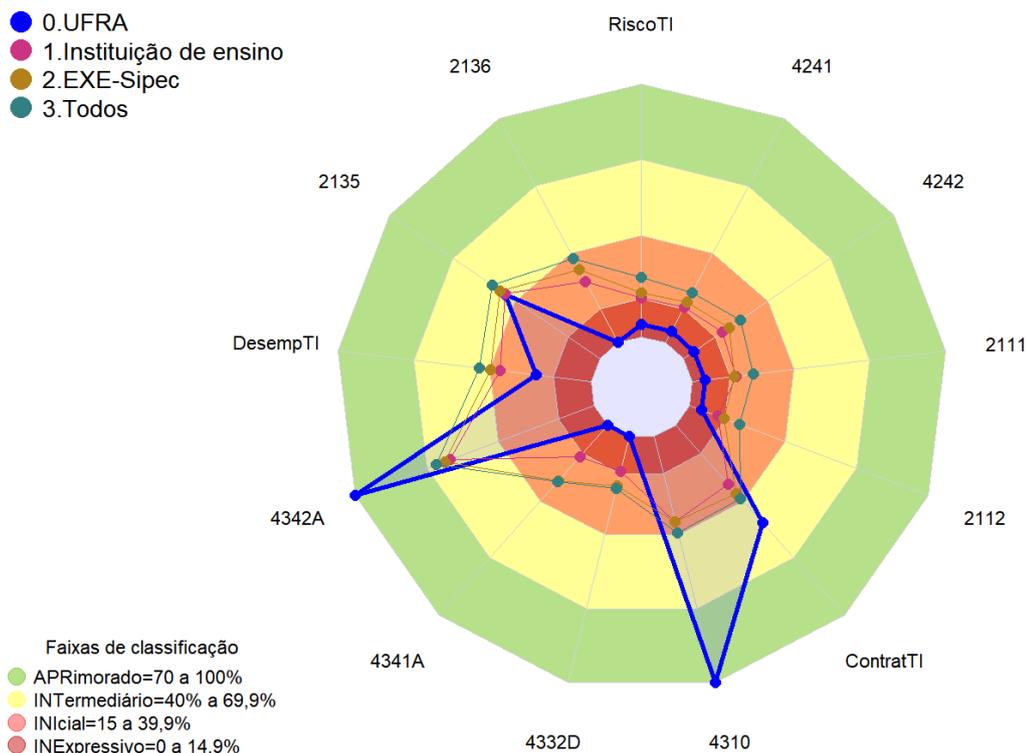


Figura 9. Resultado para RiscoTI, ContratTI e DesempTI

A Figura 9 apresenta o detalhamento para RiscoTI, ContratTI e DesempTI:

- **RiscoTI** (capacidade de gestão dos riscos de TI) ← 4241, 4242, 2111, 2112; onde:
 - 4241. A organização gere os riscos de TI dos processos de negócio
 - 4242. A organização executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação
 - 2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido
 - 2112. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos
- **ContratTI** (capacidade de gestão de contratos de TI) ← 4310, 4332D, 4341A, 4342A; onde:
 - 4310. Realizar planejamento das contratações
 - 4332D. d) A gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações de TI
 - 4341A. a) a organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados para contratos de serviços de tecnologia da informação
 - 4342A. a) a organização realiza esse tipo de análise para contratos de serviços de tecnologia da informação
- **DesempTI** (capacidade de gestão do desempenho de TI) ← 2135, 2136; onde:
 - 2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação
 - 2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação

Perfil de Governança e Gestão Públicas 2017 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

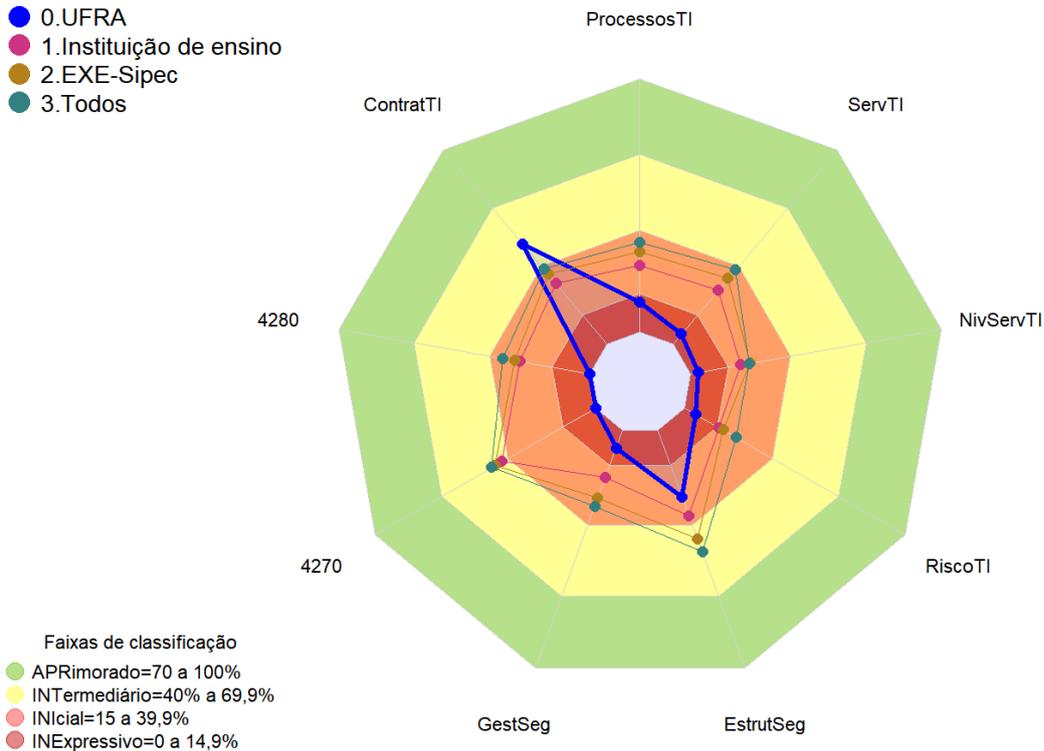


Figura 10. Resultado para ProcessosTI (capacidade de gestão em processos de TI)

A [Figura 10](#) apresenta o detalhamento para PessoasTI (capacidade de gestão de pessoal de TI):

- ProcessosTI (capacidade de gestão em processos de TI) ← ServTI, NivServTI, RiscoTI, EstrutSeg, GestSeg, 4270, 4280, ContratTI; onde:
 - **ServTI** (4220. Gerir serviços de tecnologia da informação)
 - **NivServTI** (4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação)
 - **RiscoTI** (capacidade de gestão dos riscos de TI)
 - **EstrutSeg** (4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação)
 - **GestSeg** (4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação)
 - **4270** (Executar processo de software)
 - **4280** (Gerir projetos de tecnologia da informação)
 - **ContratTI** (capacidade de gestão de contratos de TI)

5 Contexto: Governança e Gestão de Contratações

Perfil de Governança e Gestão Públicas 2017 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

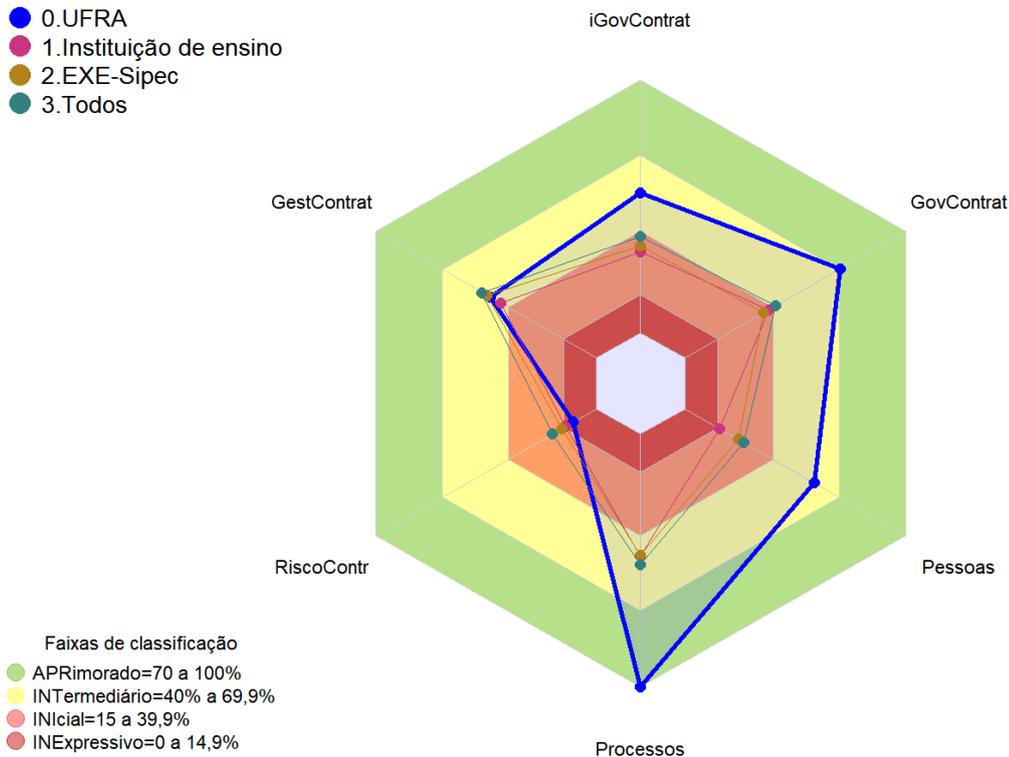


Figura 11. Resultado para iGovContrat (índice de governança e gestão em contratações)

A Figura 11 apresenta o detalhamento para iGovContrat (índice de governança e gestão em contratações):

- **iGovContrat** (índice de governança e gestão em contratações) ← GovContrat, Pessoas, Processos, RiscoContr, GestContrat; onde:
 - **GovContrat** (índice de governança em contratações)
 - **Pessoas** (capacidade de gestão de pessoas em contratações)
 - **Processos** (capacidade de gestão de processos de contratação)
 - **RiscoContr** (capacidade em gestão de riscos nas contratações)
 - **GestContrat** (capacidade em gestão de contratos)

Perfil de Governança e Gestão Públicas 2017
 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

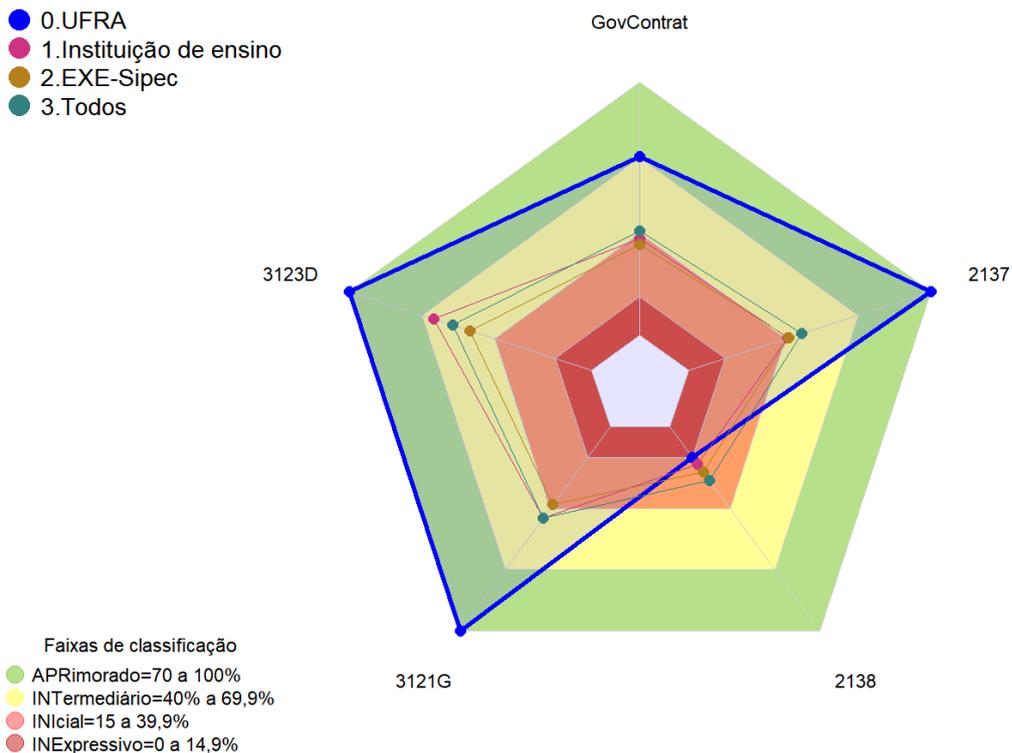


Figura 12. Resultado para GovContrat (índice de governança em contratações)

A Figura 12 apresenta o detalhamento para GovContrat (índice de governança em contratações):

- **GovContrat** (índice de governança em contratações) ← 2137 2138 3121G 3123D; onde:
 - **2137.** A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações
 - **2138.** A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações
 - **3121G.** g) o estatuto contém vedação de que os auditores internos participem em atividades que possam caracterizar cogestão
 - **3123D.** d) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão das contratações

Perfil de Governança e Gestão Públicas 2017
UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

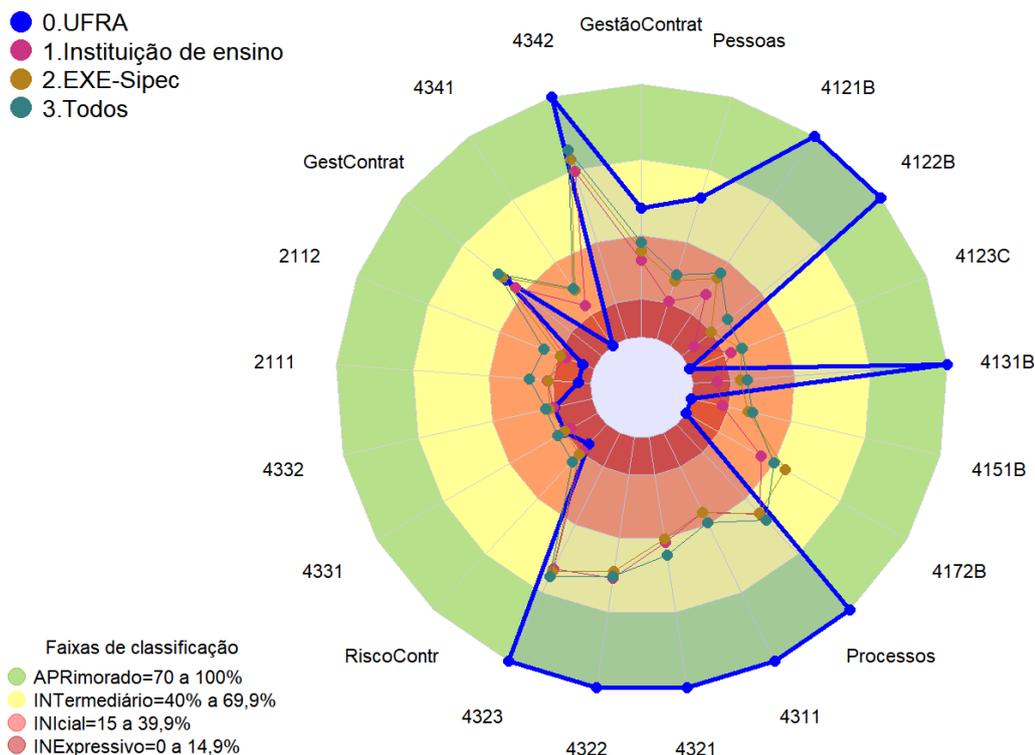


Figura 13. Resultado para GestContrat (capacidade em gestão de contratações)

A **Figura 13** apresenta o detalhamento para GovContrat (índice de governança em contratações):

- **GestãoContrat** (capacidade em gestão de contratações) ← Pessoas Processos RiscoContr GestContrat; onde:
 - **Pessoas** (capacidade de gestão de pessoas em contratações) ← 4121B 4122B 4123C 4131B 4151B 4172B; onde:
 - **4121B.** b) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
 - **4122B.** b) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
 - **4123C.** c) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de contratações
 - **4131B.** b) a organização escolhe gestores da área de gestão de contratações segundo perfis profissionais definidos e documentados
 - **4151B.** b) as lacunas de competência na área de gestão de contratações estão documentadas
 - **4172B.** b) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de contratações
 - **Processos** (capacidade de gestão de processos de contratação) ← 4311 4321 4322 4323; onde:
 - **4311.** A organização executa processo de planejamento das contratações
 - **4321.** A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações
 - **4322.** A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores
 - **4323.** A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos
 - **RiscoContr** (capacidade em gestão de riscos nas contratações) ← 4331 4332 2111 2112; onde:
 - **4331.** Riscos da área de gestão de contratações são geridos

- **4332.** As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação
- **2111.** O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido
- **2112.** Os riscos considerados críticos para a organização são geridos
- **GestContrat** (4340. capacidade em gestão de contratos) ← 4341 4342; onde:
 - **4341.** A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração ao desempenho
 - **4342.** Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade

6 Contexto: Governança sobre Resultados

Perfil de Governança e Gestão Públicas 2017 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

- 0.UFRA
- 1.Instituição de ensino
- 2.EXE-Sipec
- 3.Todos

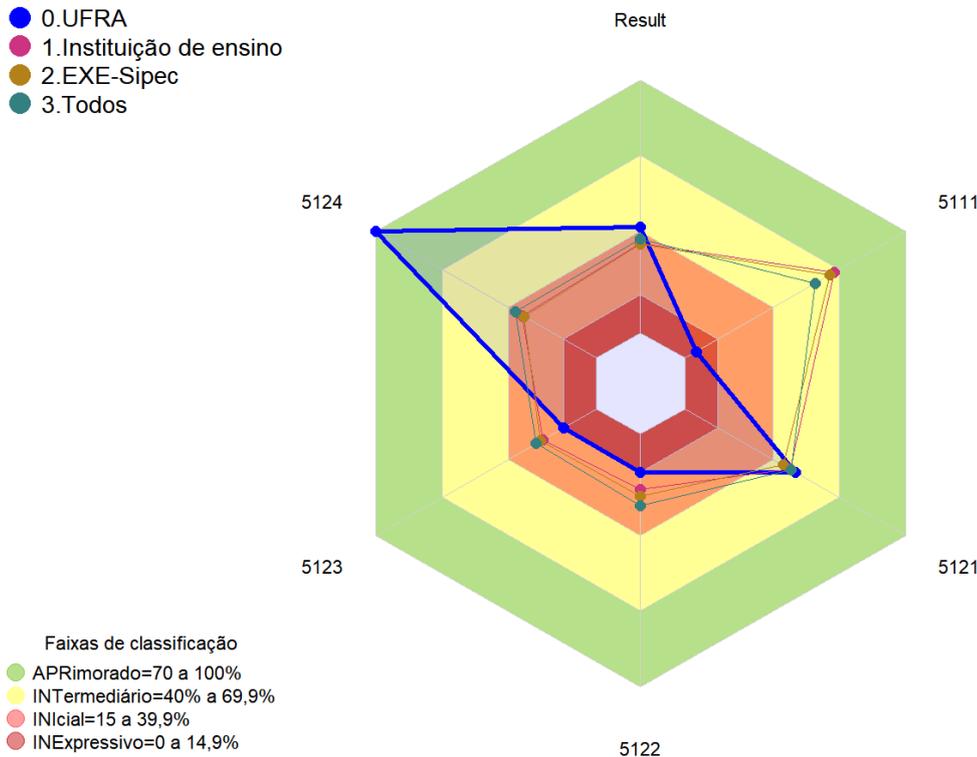


Figura 14. Resultado para Result (capacidade em resultados organizacionais)

A Figura 14 apresenta o detalhamento para Result (Resultados organizacionais):

- **Result** (Resultados organizacionais) ← 5111 5121 5122 5123 5124; onde:
 - **5111.** A organização elabora, divulga e atualiza Carta de Serviços ao Cidadão (ou documento similar no caso de instituição que não pertença ao Poder Executivo Federal)
 - **5121.** A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade aplicáveis à organização.
 - **5122.** A organização realiza pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados em meio digital, propiciando a avaliação desses serviços.
 - **5123.** A organização definiu metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital.
 - **5124.** A organização assegura que os novos serviços sejam concebidos para serem prestados prioritariamente em meio digital.

Levantamento de Governança e Gestão Públicas

2018

(Acórdão 2699/2018-TCU-Plenário)

Relatório individual da autoavaliação

Nome da organização:	Universidade Federal Rural da Amazônia idBase=180
Segmento:	EXE-Sipec
Tipo de organização:	Instituição de ensino



Sumário

1	Introdução.....	3
2	Contexto: Governança Pública.....	4
3	Contexto: Governança e Gestão de Pessoas.....	6
4	Contexto: Governança e Gestão de TI	8
5	Contexto: Governança e Gestão de Contratações	14
6	Contexto: Governança sobre Resultados.....	17

Lista de Figuras

Figura 1. Resultado geral da autoavaliação da organização em relação a seu contexto.....	4
Figura 2. Resultado para iGovPub (índice de governança pública)	5
Figura 3. Resultado para iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas).....	6
Figura 4. Resultado para iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	7
Figura 5. Resultado para iGovTI (índice de governança e gestão de TI)	8
Figura 6. Resultado para ProcessosTI (índice de capacidade em processos de TI).....	9
Figura 7. Resultado para iGestSegInfo (Capacidade em estrutura e processos de segurança da informação).....	10
Figura 8. Resultado para PessoasTI (capacidade de gestão de pessoal de TI)	11
Figura 9. Resultado para PlanejamentoTI, iGestServicosTI, iGestNiveisServicoTI, iGestRiscosTI e iGestContratosTI.....	12
Figura 11. Resultado para iGovContrat (índice de governança e gestão em contratações).....	14
Figura 12. Resultado para Pessoas, Processos, RiscoContr e GestContrat.....	15
Figura 14. Resultado para Result (capacidade em resultados organizacionais)	17

1 Introdução

1.1. Apresentação

O Tribunal de Contas da União vem realizando, sistematicamente, levantamentos para conhecer melhor a situação da governança no setor público e estimular as organizações públicas a adotarem boas práticas de governança. A partir de 2017, o TCU unificou quatro levantamentos de governança (pessoas, TI, contratações e governança pública) realizados com foco nas organizações públicas, além de tornar o levantamento anual, público e parte integrante do processo de prestação de contas anuais. Com isto, espera-se reduzir o custo da coleta das informações junto aos gestores públicos, bem como aumentar o valor agregado desse trabalho para aquelas organizações que desejam melhorar sua governança e sua gestão, pois que todas as informações poderão ser livremente acessadas para fins de análise comparativa (benchmarking).

498 organizações públicas participaram do levantamento com respostas válidas. Todas as notas são apresentadas em gráficos do tipo radar, variando de 0 (0%) a 1 (100%). Em cada gráfico, os dados da organização em análise são enfatizados em azul. Em seguida são apresentadas as médias dos agrupamentos aos quais a organização em análise pertence. Finalmente, são apresentadas as médias de todos os 498 participantes.

Todas as informações, inclusive o Acórdão 2699/2018-Plenário e o relatório e voto que o fundamentaram, estão disponíveis no seguinte sítio eletrônico:

<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>

Recomenda-se a leitura do documento “Sumário Executivo” para maior compreensão dos dados aqui apresentados.

O TCU fará divulgação das informações do levantamento, mas, em atendimento ao princípio da transparência, recomenda que essa organização também **publique em seu próprio site e divulgue as informações contidas neste relatório.**

1.2. Resumo dos resultados da autoavaliação da organização

No quadro abaixo é apresentado o resumo da autoavaliação da organização:

Indicador	Valor
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	52%
iGovPub (índice de governança pública)	61%
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	58%
iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	51%
iGovTI (índice de governança e gestão de TI)	44%
iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI)	54%
iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações)	68%
iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações)	42%

A seguir, são apresentados gráficos comparativos mais detalhados, desdobrando cada contexto de análise.

2 Contexto: Governança Pública

Perfil de Governança e Gest Públicas 2018 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

- 0.UFRA
- 1.Instituição de ensino
- 2.EXE-Sipec
- 3.Todos

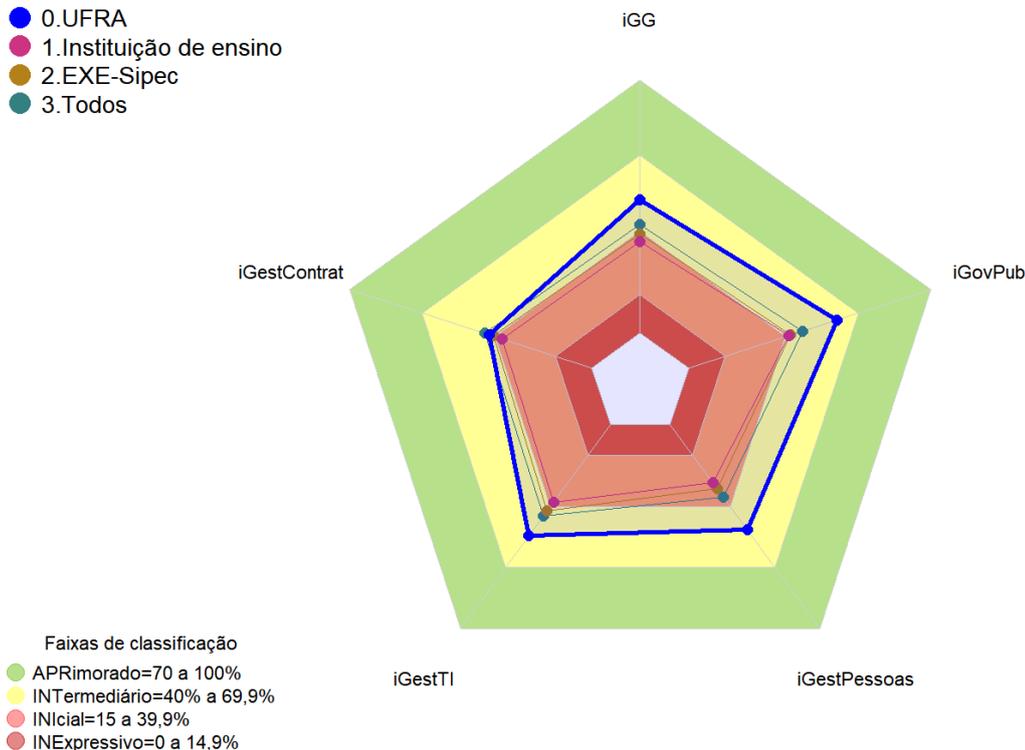


Figura 1. Resultado geral da autoavaliação da organização em relação a seu contexto

A [Figura 1](#) representa o resultado geral da autoavaliação dessa organização. Nela são apresentados os valores do **iGG** (índice integrado de governança e gestão públicas), **iGovPub** (índice de governança pública), **iGestPessoas** (índice de capacidade em gestão de pessoas), **iGestTI** (índice de capacidade em gestão de TI) e **iGestContrat** (índice de capacidade em gestão de contratos), comparados às médias obtidas pelas organizações do mesmo tipo, segmento e com todas as [498](#) organizações participantes.

O iGG foi calculado como primeiro componente principal¹ em:

- **iGG** (índice integrado de governança e gestão públicas) ← iGovPub, GestãoPessoas, GestãoTI, GestãoContrat; onde:
 - **iGovPub** (índice de governança pública)
 - **iGestPessoas** (índice de capacidade em gestão de pessoas)
 - **iGestTI** (índice de capacidade em gestão de TI)
 - **iGestContrat** (índice de capacidade em gestão de contratos)

¹ O primeiro componente é obtido por análise de componentes principais, doravante representado apenas pelo símbolo “←”

Perfil de Governança e Gest Públicas 2018
UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

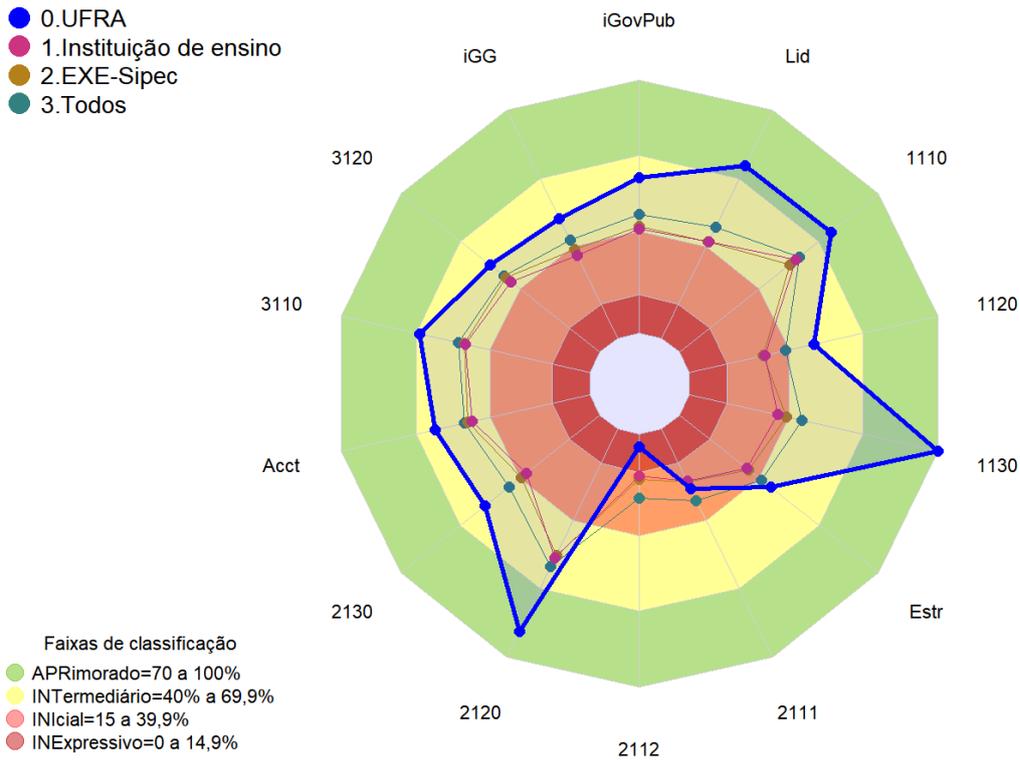


Figura 2. Resultado para iGovPub (índice de governança pública)

A **Figura 2** apresenta o detalhamento para a avaliação do índice de governança pública (iGovPub), além de comparar com o iGG:

- **iGovPub** (índice de governança pública) ← Lid, Estr, Acct; onde:
 - **Lid** (índice de capacidade em liderança) ← 1110, 1120, 1130, onde:
 - **1110** (Estabelecer o modelo de governança da organização)
 - **1120** (Gerir o desempenho da alta administração)
 - **1130** (Zelar por princípios de ética e conduta)
 - **Estr** (índice de capacidade em estratégia) ← 2111, 2112, 2120, 2130, onde:
 - **2110** (Gerir os riscos da organização)
 - **2111** (O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido)
 - **2112** (Os riscos considerados críticos para a organização são geridos)
 - **2120** (Estabelecer a estratégia da organização)
 - **2130** (Promover a gestão estratégica)
 - **Acct** (índice de capacidade em accountability) ← 3110, 3120, onde:
 - **3110** (Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas)
 - **3120** (Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna)
- **iGG** (índice integrado de governança e gestão)

3 Contexto: Governança e Gestão de Pessoas

Perfil de Governança e Gest Públicas 2018 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

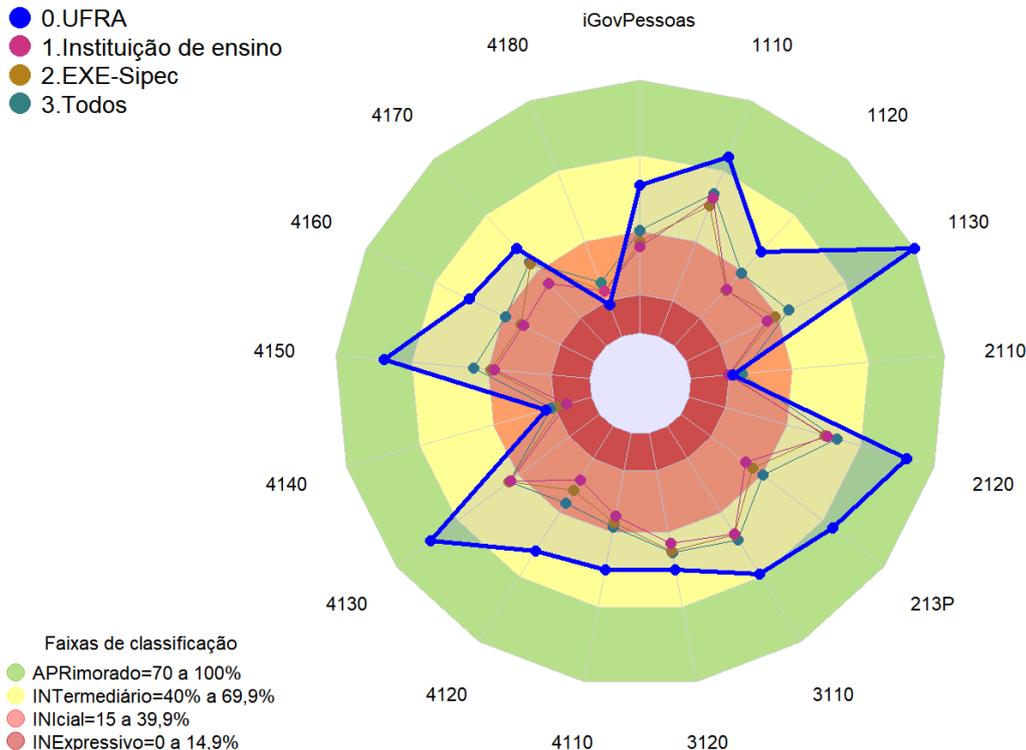


Figura 3. Resultado para iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)

A Figura 3 apresenta o detalhamento para o iGovPessoas (índice de governança de pessoas), calculado para dar continuidade à série história desse indicador:

- **iGovPessoas** (índice de governança de pessoas) ← 1110, 1120, 1130, 2110, 2120, 213P, 3110, 3120, 4110, 4120, 4130, 4140, 4150, 4160, 4170, 4180; onde:
 - **1110** (Estabelecer o modelo de governança da organização)
 - **1120** (Gerir o desempenho da alta administração)
 - **1130** (Zelar por princípios de ética e conduta)
 - **2110** (Gerir os riscos da organização)
 - **2120** (Estabelecer a estratégia da organização)
 - **213P** (Promover a gestão estratégica – para Pessoas) ← 2133 2134; onde:
 - **2133** (A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas.)
 - **2134** (A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas)
 - **3110** (Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas)
 - **3120** (Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna)
 - **4110** (Realizar planejamento da gestão de pessoas)
 - **4120** (Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores)
 - **4130** (Assegurar o adequado provimento das vagas existentes)
 - **4140** (Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados)
 - **4150** (Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores)
 - **4160** (Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável)
 - **4170** (Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores)
 - **4180** (Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores)

Perfil de Governança e Gest Públicas 2018
UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

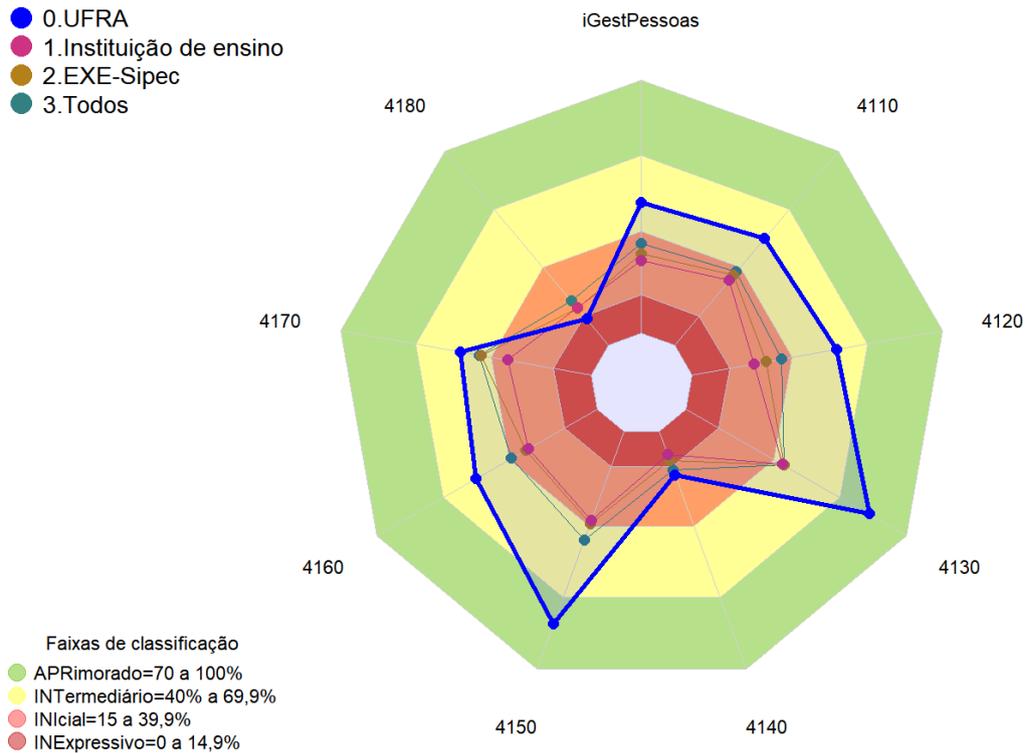


Figura 4. Resultado para iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)

A [Figura 4](#) apresenta o detalhamento para o iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas), calculado para dar continuidade à série história desse indicador:

- **iGestPessoas** (índice de capacidade em gestão de pessoas) ← 4110, 4120, 4130, 4140, 4150, 4160, 4170, 4180; onde:
 - **4110** (Realizar planejamento da gestão de pessoas)
 - **4120** (Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores)
 - **4130** (Assegurar o adequado provimento das vagas existentes)
 - **4140** (Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados)
 - **4150** (Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores)
 - **4160** (Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável)
 - **4170** (Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores)
 - **4180** (Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores)

4 Contexto: Governança e Gestão de TI

Perfil de Governança e Gest Públicas 2018 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

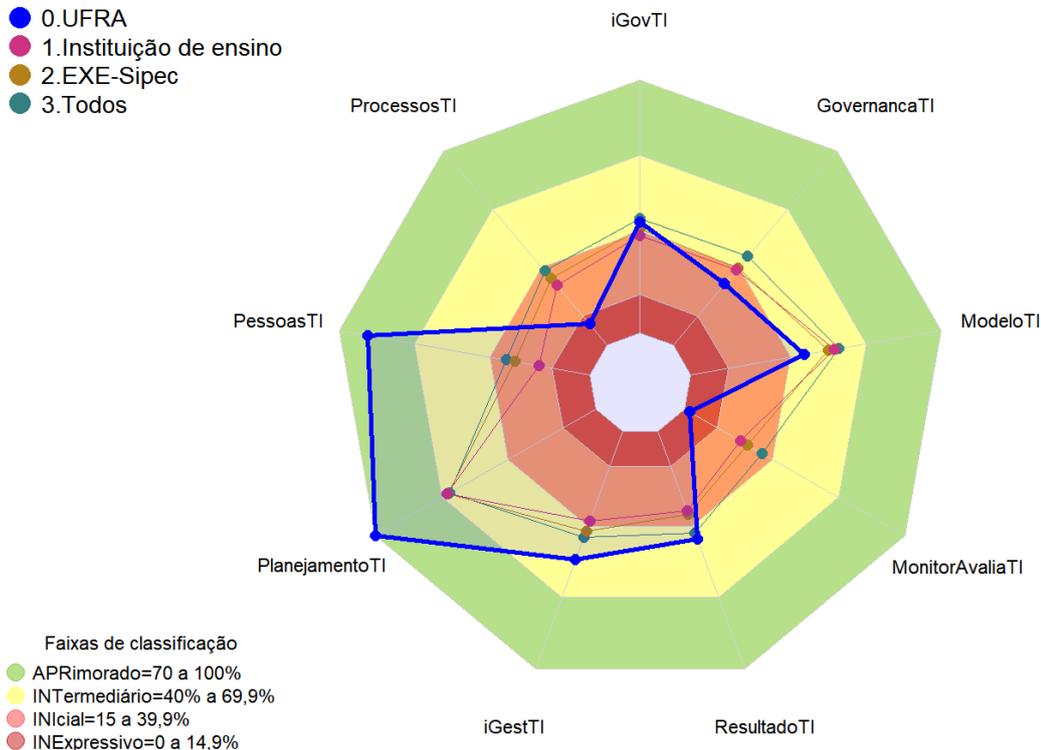


Figura 5. Resultado para iGovTI (índice de governança e gestão de TI)

A Figura 5 apresenta o detalhamento para iGovTI (índice de governança e gestão de TI), sendo que esse indicador NÃO dá, em 2017/2018, continuidade à série histórica do iGovTI:

- **iGovTI** (índice de governança e gestão de TI) <- o GovernancaTI iGestTI; onde:
 - **GovernancaTI** (governança de TI) ← ModeloTI MonitorAvaliaTI ResultadoTI; onde:
 - **ModeloTI (2135)**. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação
 - **MonitorAvaliaTI**. Capacidade em monitoramento do desempenho de TI
 - **ResultadoTI**. Capacidade em resultados de TI
 - **iGestTI** (índice de capacidade de gestão de TI) ← PlanejamentoTI PessoasTI ProcessosTI; onde:
 - **PlanejamentoTI**. Capacidade em planejamento de TI
 - **PessoasTI**. Capacidade em gestão de pessoal de TI
 - **ProcessosTI**. Capacidade em processos de TI

Perfil de Governança e Gest Públicas 2018
UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

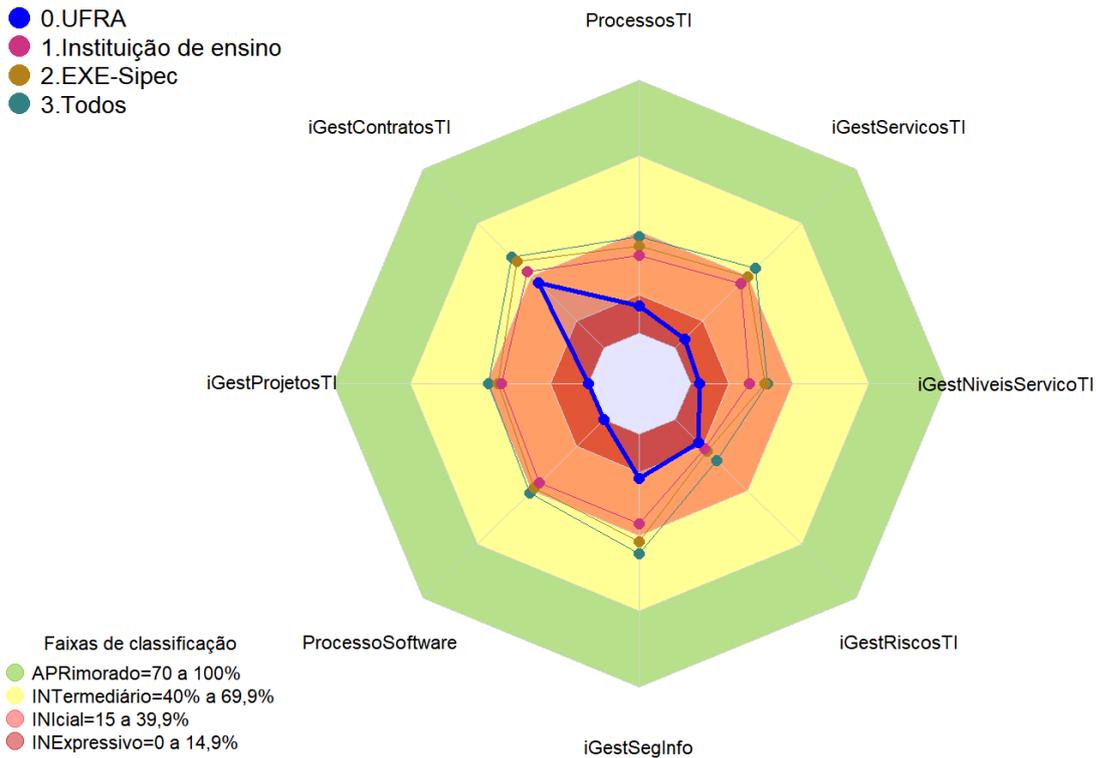


Figura 6. Resultado para ProcessosTI (índice de capacidade em processos de TI)

A [Figura 6](#) apresenta o detalhamento para GestãoTI (índice de capacidade de gestão de TI):

- **ProcessosTI** (índice de capacidade em processos de TI) ← iGestServicosTI iGestNiveisServicoTI iGestRiscosTI iGestSegInfo ProcessoSoftware iGestProjetosTI iGestContratosTI; onde:
 - **iGestServicosTI**. Capacidade em gestão de serviços de TI
 - **iGestNiveisServicoTI**. Capacidade em gestão de níveis de serviços de TI
 - **iGestRiscosTI**. Capacidade de gestão de riscos de TI
 - **iGestSegInfo**. Capacidade em estrutura e processos de segurança da informação
 - **ProcessoSoftware (4270)**. Capacidade em gestão de processo de software
 - **iGestProjetosTI (4280)**. Capacidade em gestão de projetos de TI
 - **iGestContratosTI**. Capacidade em gestão de contratos de TI

Perfil de Governança e Gest Públicas 2018
UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

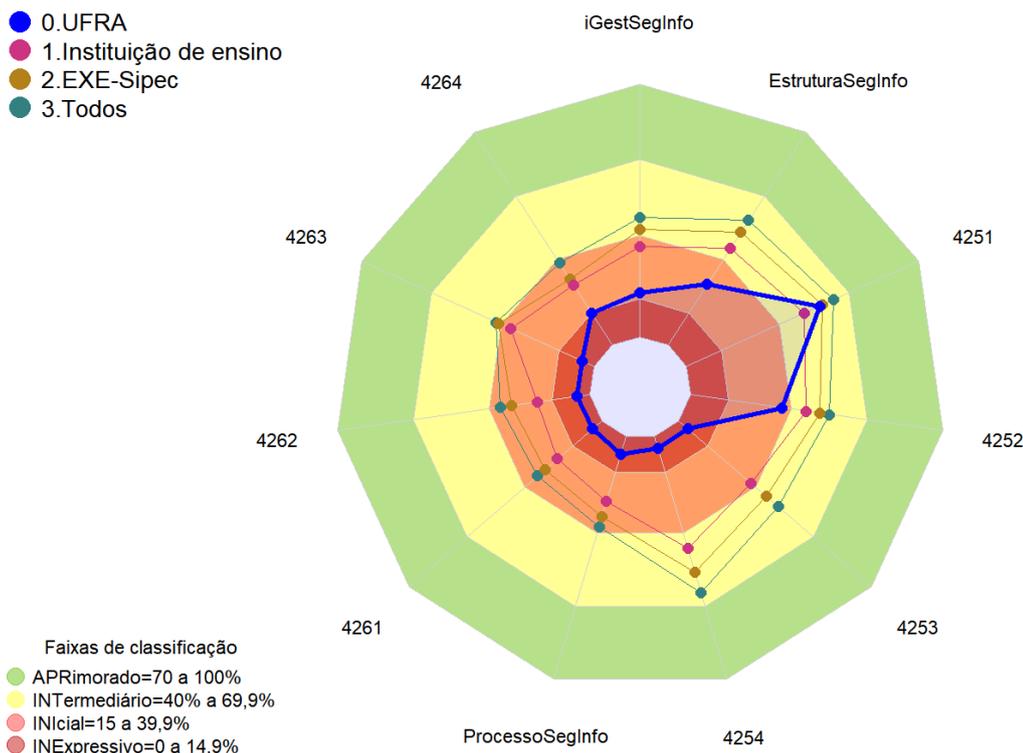


Figura 7. Resultado para iGestSegInfo (Capacidade em estrutura e processos de segurança da informação)

A [Figura 7] apresenta o detalhamento para iGestSegInfo (Capacidade em estrutura e processos de segurança da informação):

- **iGestSegInfo** (Capacidade em estrutura e processos de segurança da informação) ← EstruturaSegInfo ProcessoSegInfo; onde:
 - **EstrutSeg** (4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação) ← 4251, 4252, 4253, 4254; onde:
 - **4251.** A organização dispõe de uma política de segurança da informação
 - **4252.** A organização dispõe de comitê de segurança da informação
 - **4253.** A organização possui gestor de segurança da informação
 - **4254.** A organização dispõe de política de controle de acesso à informação e aos recursos e serviços de tecnologia da informação
 - **GestSeg** (4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação) ← 4261, 4262, 4263, 4264; onde:
 - **4261.** A organização executa processo de gestão de ativos associados à informação e ao processamento da informação
 - **4262.** A organização executa processo para classificação e tratamento de informações
 - **4263.** A organização executa processo de gestão de incidentes de segurança da informação
 - **4264.** A organização realiza ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores

Perfil de Governança e Gest Públicas 2018
 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

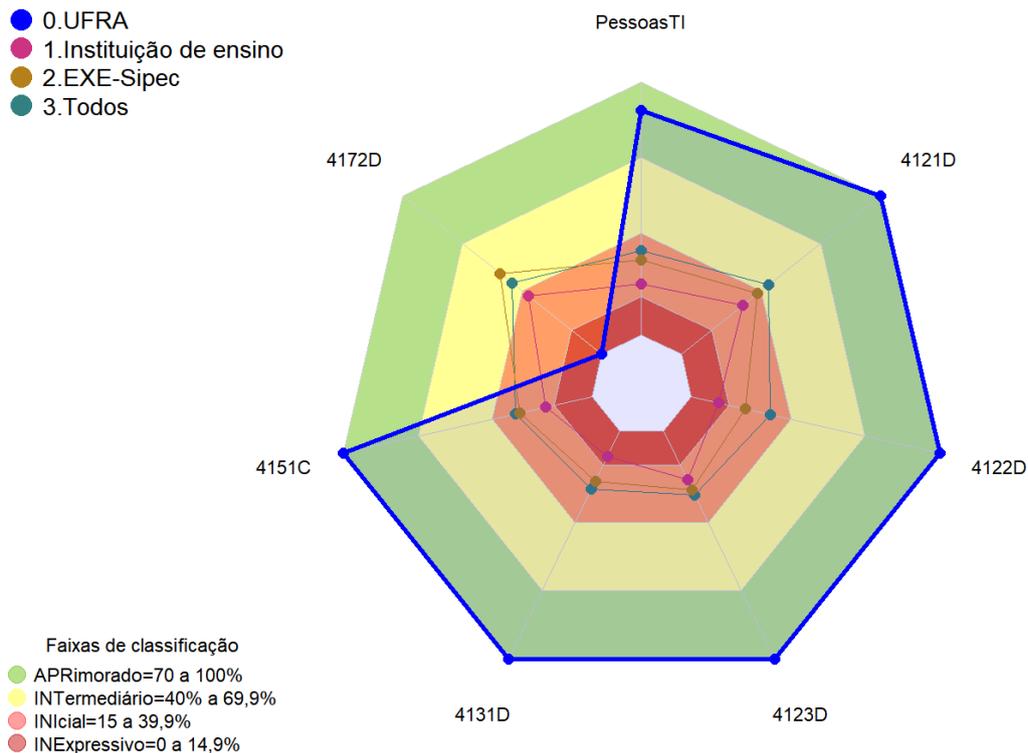


Figura 8. Resultado para PessoasTI (capacidade de gestão de pessoal de TI)

A Figura 8 apresenta o detalhamento para PessoasTI (capacidade de gestão de pessoal de TI):

- **PessoasTI** (capacidade de gestão de pessoal de TI) ← 4121D, 4122D, 4123D, 4131D, 4151C, 4172D; onde:
 - **4121D.** d) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados
 - **4122D.** d) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados
 - **4123D.** d) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de tecnologia da informação
 - **4131D.** d) a organização escolhe gestores da área de gestão de tecnologia da informação segundo perfis profissionais definidos e documentados
 - **4151C.** c) as lacunas de competência na área de gestão de tecnologia da informação estão documentadas
 - **4172D.** d) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação

Perfil de Governança e Gest Públicas 2018
UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

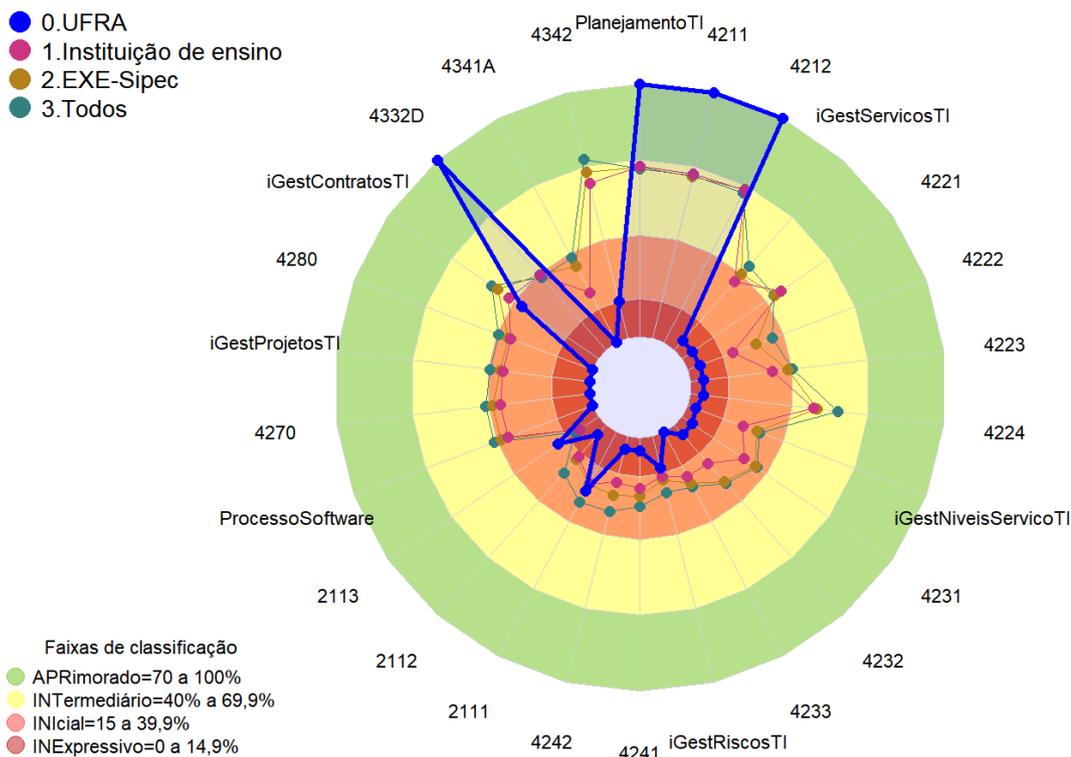


Figura 9. Resultado para PlanejamentoTI, iGestServicosTI, iGestNiveisServicoTI, iGestRiscosTI e iGestContratosTI

A **Figura 9** apresenta o seguinte detalhamento:

- **PlanejamentoTI** (Capacidade em planejamento de TI) ← 4211 4212; onde:
 - **4211.** A organização executa processo de planejamento de tecnologia da informação
 - **4212.** A organização possui plano de tecnologia da informação vigente
- **iGestServicosTI** (Capacidade em gestão de serviços de TI) ← 4221 4222 4223 4224; onde:
 - **4221.** A organização executa processo de gestão do catálogo de serviços
 - **4222.** A organização executa processo de gestão de mudanças
 - **4223.** A organização executa processo de gestão de configuração e ativos (de serviços de tecnologia da informação)
 - **4224.** A organização executa processo de gestão de incidentes
- **iGestNiveisServicoTI** (Capacidade em gestão de níveis de serviços de TI) ← 4231 4232 4233; onde:
 - **4231.** A área de gestão de tecnologia da informação acorda formalmente os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização (Acordo de Nível de Serviço - ANS)
 - **4232.** Os ANS incluem o grau de satisfação dos usuários como indicador de nível de serviço
 - **4233.** A área de gestão de tecnologia da informação comunica às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas
- **iGestRiscosTI** (Capacidade de gestão de riscos de TI) ← 4241 4242 2111 2112 2113; onde:
 - **4241.** A organização gere os riscos de TI dos processos de negócio
 - **4242.** A organização executa processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação
 - **2111.** O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido
 - **2112.** Os riscos considerados críticos para a organização são geridos

- **2113.** Controles detectivos de possíveis situações de fraude e corrupção estão estabelecidos
- **iGestContratosTI** (Capacidade em gestão de contratos de TI) ← 4332D 4341A 4342; onde:
 - **4332D.** d) A gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações de TI
 - **4341A.** a) a organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados para contratos de serviços de tecnologia da informação
 - **4342.** Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade

5 Contexto: Governança e Gestão de Contratações

Perfil de Governança e Gest Públicas 2018 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

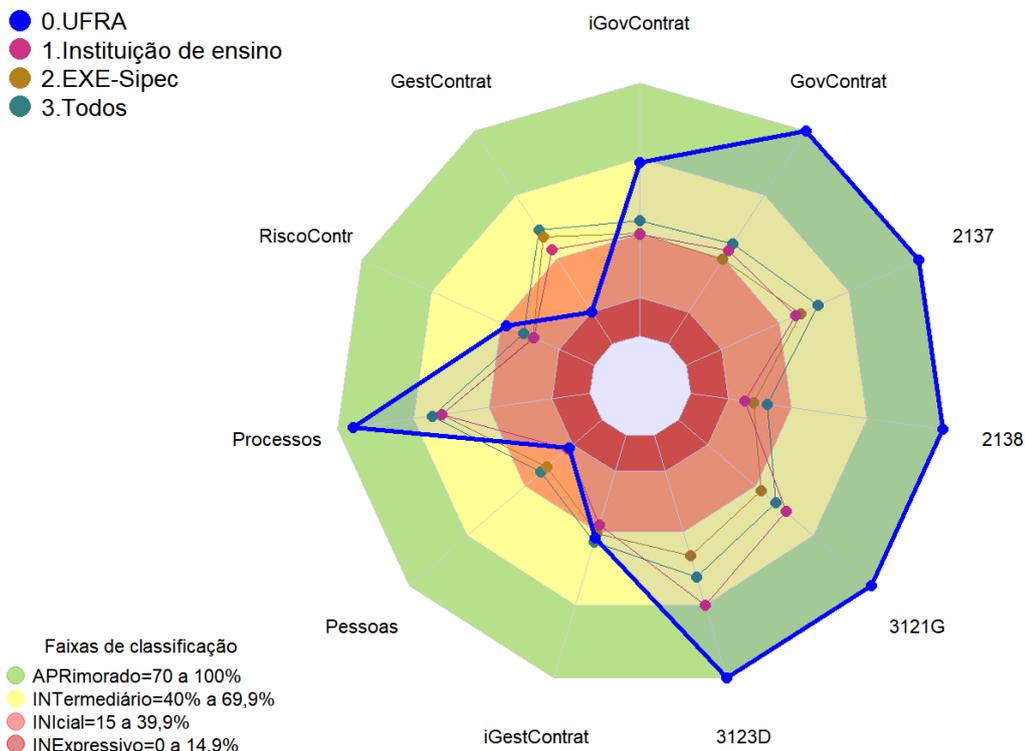


Figura 10. Resultado para iGovContrat (índice de governança e gestão em contratações)

A Figura 10 apresenta o detalhamento para iGovContrat (índice de governança e gestão em contratações):

- **iGovContrat** (índice de governança e gestão em contratações) ← GovContrat, Pessoas, Processos, RiscoContr, GestContrat; onde:
 - **GovContrat** (índice de governança em contratações) ← 2137 2138 3121G 3123D; onde:
 - **2137.** A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações
 - **2138.** A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações
 - **3121G.** g) o estatuto contém vedação de que os auditores internos participem em atividades que possam caracterizar cogestão
 - **3123D.** d) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão das contratações
 - **iGestContrat** (capacidade em gestão de contratações) ← Pessoas Processos RiscoContr GestContrat; onde:
 - **Pessoas** (capacidade de gestão de pessoas em contratações)
 - **Processos** (capacidade de gestão de processos de contratação)
 - **RiscoContr** (capacidade em gestão de riscos nas contratações)
 - **GestContrat** (capacidade em gestão de contratos)

Perfil de Governança e Gest Públicas 2018
UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

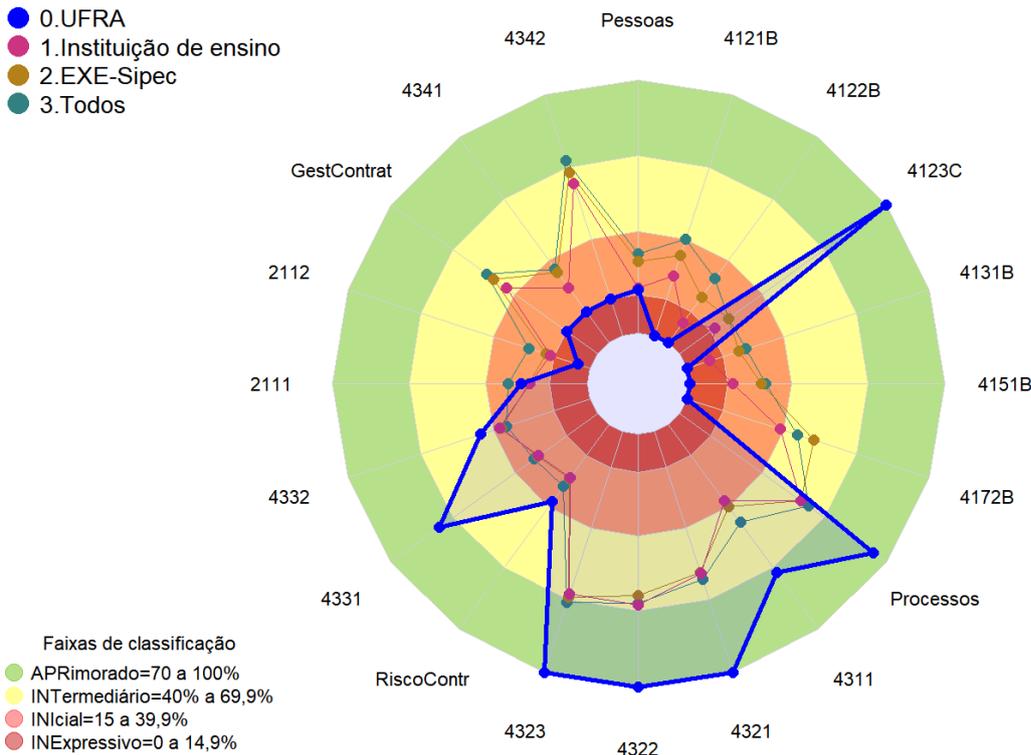


Figura 11. Resultado para Pessoas, Processos, RiscoContr e GestContrat

A [Figura 11](#) apresenta o detalhamento para Pessoas, Processos, RiscoContr e GestContrat:

- **Pessoas** (capacidade de gestão de pessoas em contratações) ← 4121B 4122B 4123C 4131B 4151B 4172B; onde:
 - **4121B.** b) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
 - **4122B.** b) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
 - **4123C.** c) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de contratações
 - **4131B.** b) a organização escolhe gestores da área de gestão de contratações segundo perfis profissionais definidos e documentados
 - **4151B.** b) as lacunas de competência na área de gestão de contratações estão documentadas
 - **4172B.** b) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de contratações
- **Processos** (capacidade de gestão de processos de contratação) ← 4311 4321 4322 4323; onde:
 - **4311.** A organização executa processo de planejamento das contratações
 - **4321.** A organização definiu processo de trabalho para planejamento de cada uma das contratações
 - **4322.** A organização definiu processo de trabalho para seleção de fornecedores
 - **4323.** A organização definiu processo de trabalho para gestão de contratos
- **RiscoContr** (capacidade em gestão de riscos nas contratações) ← 4331 4332 2111 2112; onde:
 - **4331.** Riscos da área de gestão de contratações são geridos
 - **4332.** As equipes de planejamento das contratações analisam os riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação

- **2111.** O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido
- **2112.** Os riscos considerados críticos para a organização são geridos
- **GestContrat** (4340. capacidade em gestão de contratos) ← 4341 4342; onde:
 - **4341.** A organização adota métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração ao desempenho
 - **4342.** Como condição para as prorrogações contratuais, a organização avalia se a necessidade que motivou a contratação ainda existe e se a solução escolhida ainda é a mais vantajosa para suprir essa necessidade

6 Contexto: Governança sobre Resultados

Perfil de Governança e Gest Públicas 2018 UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia

- 0.UFRA
- 1.Instituição de ensino
- 2.EXE-Sipec
- 3.Todos

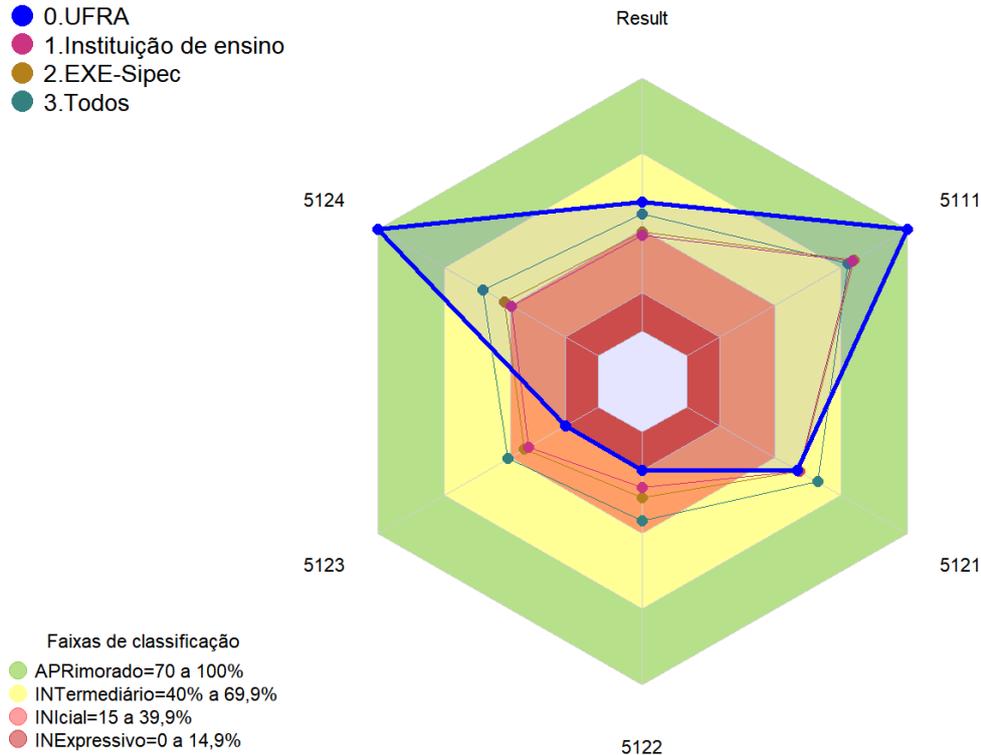


Figura 12. Resultado para Result (capacidade em resultados organizacionais)

A Figura 12 apresenta o detalhamento para Result (Resultados organizacionais):

- **Result** (Resultados organizacionais) ← 5111 5121 5122 5123 5124; onde:
 - **5111.** A organização elabora, divulga e atualiza Carta de Serviços ao Cidadão (ou documento similar no caso de instituição que não pertença ao Poder Executivo Federal)
 - **5121.** A organização assegura que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade aplicáveis à organização.
 - **5122.** A organização realiza pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados em meio digital, propiciando a avaliação desses serviços.
 - **5123.** A organização definiu metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital.
 - **5124.** A organização assegura que os novos serviços sejam concebidos para serem prestados prioritariamente em meio digital.



TÍTULO	BALANÇO ORÇAMENTÁRIO - TODOS OS ORÇAMENTOS
--------	--

SUBTÍTULO	26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA
-----------	--

ORGAO SUPERIOR	26000 - MINISTERIO DA EDUCACAO
----------------	--------------------------------

RECEITA				
RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS	PREVISÃO INICIAL	PREVISÃO ATUALIZADA	RECEITAS REALIZADAS	SALDO
RECEITAS CORRENTES	465.472,00	465.472,00	1.415.527,96	950.055,96
Receitas Tributárias	-	-	-	-
Impostos	-	-	-	-
Taxas	-	-	-	-
Contribuições de Melhoria	-	-	-	-
Receitas de Contribuições	-	-	-	-
Contribuições Sociais	-	-	-	-
Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico	-	-	-	-
Cont. Entidades Privadas de Serviço Social Formação Profis.	-	-	-	-
Receita Patrimonial	123.107,00	123.107,00	152.704,91	29.597,91
Exploração do Patrimônio Imobiliário do Estado	72.073,00	72.073,00	84.000,00	11.927,00
Valores Mobiliários	51.034,00	51.034,00	68.704,91	17.670,91
Delegação de Serviços Públicos	-	-	-	-
Exploração de Recursos Naturais	-	-	-	-
Exploração do Patrimônio Intangível	-	-	-	-
Cessão de Direitos	-	-	-	-
Demais Receitas Patrimoniais	-	-	-	-
Receita Agropecuária	2.632,00	2.632,00	-	-2.632,00
Receita Industrial	-	-	-	-
Receitas de Serviços	331.049,00	331.049,00	320.461,81	-10.587,19
Serviços Administrativos e Comerciais Gerais	331.049,00	331.049,00	320.461,81	-10.587,19
Serviços e Atividades Referentes à Navegação e ao Transporte	-	-	-	-
Serviços e Atividades Referentes à Saúde	-	-	-	-
Serviços e Atividades Financeiras	-	-	-	-
Outros Serviços	-	-	-	-
Transferências Correntes	-	-	853.641,81	853.641,81
Outras Receitas Correntes	8.684,00	8.684,00	88.719,43	80.035,43
Multas Administrativas, Contratuais e Judiciais	8.684,00	8.684,00	179,72	-8.504,28
Indenizações, Restituições e Ressarcimentos	-	-	88.539,71	88.539,71
Bens, Direitos e Valores Incorporados ao Patrimônio Público	-	-	-	-
Demais Receitas Correntes	-	-	-	-
RECEITAS DE CAPITAL	-	-	-	-
Operações de Crédito	-	-	-	-
Operações de Crédito - Mercado Interno	-	-	-	-
Operações de Crédito - Mercado Externo	-	-	-	-
Alienação de Bens	-	-	-	-
Alienação de Bens Móveis	-	-	-	-
Alienação de Bens Imóveis	-	-	-	-
Alienação de Bens Intangíveis	-	-	-	-
Amortização de Empréstimos	-	-	-	-
Transferências de Capital	-	-	-	-
Outras Receitas de Capital	-	-	-	-



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

EXERCÍCIO 2017 PERÍODO Anual

TÍTULO BALANÇO ORÇAMENTÁRIO - TODOS OS ORÇAMENTOS

EMISSÃO 15/10/2020 PAGINA 2

SUBTÍTULO 26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA

ORGAO SUPERIOR 26000 - MINISTERIO DA EDUCACAO

VALORES EM UNIDADES DE REAL

RECEITA				
RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS	PREVISÃO INICIAL	PREVISÃO ATUALIZADA	RECEITAS REALIZADAS	SALDO
Integralização do Capital Social	-	-	-	-
Resultado do Banco Central do Brasil	-	-	-	-
Remuneração das Disponibilidades do Tesouro Nacional	-	-	-	-
Resgate de Títulos do Tesouro Nacional	-	-	-	-
Demais Receitas de Capital	-	-	-	-
RECURSOS ARRECADADOS EM EXERCÍCIOS ANTERIORES	-	-	-	-
SUBTOTAL DE RECEITAS	465.472,00	465.472,00	1.415.527,96	950.055,96
REFINANCIAMENTO	-	-	-	-
Operações de Crédito - Mercado Interno	-	-	-	-
Mobiliária	-	-	-	-
Contratual	-	-	-	-
Operações de Crédito - Mercado Externo	-	-	-	-
Mobiliária	-	-	-	-
Contratual	-	-	-	-
SUBTOTAL COM FINANCIAMENTO	465.472,00	465.472,00	1.415.527,96	950.055,96
DEFICIT			221.145.605,20	221.145.605,20
TOTAL	465.472,00	465.472,00	222.561.133,16	222.095.661,16
DETALHAMENTO DOS AJUSTES NA PREVISÃO ATUALIZADA	-	-	-	-
Créditos Adicionais Abertos com Superávit Financeiro	-	-	-	-
Créditos Adicionais Abertos com Excesso de Arrecadação	-	-	-	-
Créditos Cancelados Líquidos	-	-	-	-
Créditos Adicionais Reabertos	-	-	-	-

DESPESA						
DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	DOTAÇÃO INICIAL	DOTAÇÃO ATUALIZADA	DESPESAS EMPENHADAS	DESPESAS LIQUIDADAS	DESPESAS PAGAS	SALDO DA DOTAÇÃO
DESPESAS CORRENTES	184.147.565,00	208.487.213,00	219.003.166,75	214.759.580,05	213.440.088,21	-10.515.953,75
Pessoal e Encargos Sociais	144.115.540,00	167.391.090,00	166.139.399,85	166.139.399,85	166.139.399,85	1.251.690,15
Juros e Encargos da Dívida	-	-	-	-	-	-
Outras Despesas Correntes	40.032.025,00	41.096.123,00	52.863.766,90	48.620.180,20	47.300.688,36	-11.767.643,90
DESPESAS DE CAPITAL	3.721.784,00	3.721.784,00	3.557.966,41	1.777.948,29	1.553.248,81	163.817,59
Investimentos	3.721.784,00	3.721.784,00	3.557.966,41	1.777.948,29	1.553.248,81	163.817,59
Inversões Financeiras	-	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida	-	-	-	-	-	-
RESERVA DE CONTINGÊNCIA	-	-	-	-	-	-
RESERVA DO RPPS	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL DAS DESPESAS	187.869.349,00	212.208.997,00	222.561.133,16	216.537.528,34	214.993.337,02	-10.352.136,16
AMORTIZAÇÃO DA DÍVIDA / FINANCIAMENTO	-	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida Interna	-	-	-	-	-	-
Dívida Mobiliária	-	-	-	-	-	-
Outras Dívidas	-	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida Externa	-	-	-	-	-	-
Dívida Mobiliária	-	-	-	-	-	-



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

EXERCÍCIO 2017 PERÍODO Anual

TÍTULO BALANÇO ORÇAMENTÁRIO - TODOS OS ORÇAMENTOS

EMISSÃO 15/10/2020 PAGINA 3

SUBTÍTULO 26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA

ORGAO SUPERIOR 26000 - MINISTERIO DA EDUCACAO

VALORES EM UNIDADES DE REAL

DESPESA						
DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	DOTAÇÃO INICIAL	DOTAÇÃO ATUALIZADA	DESPESAS EMPENHADAS	DESPESAS LIQUIDADAS	DESPESAS PAGAS	SALDO DA DOTAÇÃO
Outras Dívidas	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL COM REFINANCIAMENTO	187.869.349,00	212.208.997,00	222.561.133,16	216.537.528,34	214.993.337,02	-10.352.136,16
TOTAL	187.869.349,00	212.208.997,00	222.561.133,16	216.537.528,34	214.993.337,02	-10.352.136,16

ANEXO 1 - DEMONSTRATIVO DE EXECUÇÃO DOS RESTOS A PAGAR NÃO PROCESSADOS

DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	INSCRITOS EM EXERCÍCIOS ANTERIORES	INSCRITOS EM 31 DE DEZEMBRO DO EXERCÍCIO ANTERIOR	LIQUIDADOS	PAGOS	CANCELADOS	SALDO
DESPESAS CORRENTES	3.361.996,64	5.380.394,83	4.675.829,39	4.588.342,58	308.991,62	3.845.057,27
Pessoal e Encargos Sociais	-	-	-	-	-	-
Juros e Encargos da Dívida	-	-	-	-	-	-
Outras Despesas Correntes	3.361.996,64	5.380.394,83	4.675.829,39	4.588.342,58	308.991,62	3.845.057,27
DESPESAS DE CAPITAL	10.096.532,25	4.456.543,60	6.520.206,07	6.388.846,11	439.154,16	7.725.075,58
Investimentos	10.096.532,25	4.456.543,60	6.520.206,07	6.388.846,11	439.154,16	7.725.075,58
Inversões Financeiras	-	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida	-	-	-	-	-	-
TOTAL	13.458.528,89	9.836.938,43	11.196.035,46	10.977.188,69	748.145,78	11.570.132,85

ANEXO 2 - DEMONSTRATIVO DE EXECUÇÃO RESTOS A PAGAR PROCESSADOS E NAO PROCESSADOS LIQUIDADOS

DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	INSCRITOS EM EXERCÍCIOS ANTERIORES	INSCRITOS EM 31 DE DEZEMBRO DO EXERCÍCIO ANTERIOR	PAGOS	CANCELADOS	SALDO
DESPESAS CORRENTES	-	2.355.618,45	2.354.128,45	-	1.490,00
Pessoal e Encargos Sociais	-	-	-	-	-
Juros e Encargos da Dívida	-	-	-	-	-
Outras Despesas Correntes	-	2.355.618,45	2.354.128,45	-	1.490,00
DESPESAS DE CAPITAL	-	336.536,13	336.536,13	-	-
Investimentos	-	336.536,13	336.536,13	-	-
Inversões Financeiras	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida	-	-	-	-	-
TOTAL	-	2.692.154,58	2.690.664,58	-	1.490,00



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL

EXERCÍCIO 2017 PERÍODO Anual

TÍTULO BALANÇO FINANCEIRO - TODOS OS ORÇAMENTOS

EMISSÃO 15/10/2020 PAGINA 1

SUBTÍTULO 26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA

ÓRGÃO SUPERIOR 26000 - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

VALORES EM UNIDADES DE REAL

INGRESSOS			DISPÊNDIOS		
ESPECIFICAÇÃO	2017	2016	ESPECIFICAÇÃO	2017	2016
Receitas Orçamentárias	1.415.527,96	849.033,53	Despesas Orçamentárias	222.561.133,16	188.386.343,71
Ordinárias	88.539,71	32.354,59	Ordinárias	80.858.671,81	40.150.562,31
Vinculadas	1.616.707,48	941.878,94	Vinculadas	141.702.461,35	148.235.781,40
Outros Recursos Vinculados a Órgãos e Programas	1.616.707,48	941.878,94	Educação	134.107.656,11	120.399.979,51
(-) Deduções da Receita Orçamentária	-289.719,23	-125.200,00	Seguridade Social (Exceto RGPS)	6.428.381,90	26.584.992,87
			Operação de Crédito	799.370,00	
			Outros Recursos Vinculados a Órgãos e Programas	367.053,34	1.125.081,18
			Outros Recursos Vinculados a Fundos		125.727,84
Transferências Financeiras Recebidas	228.269.804,23	187.157.506,16	Transferências Financeiras Concedidas	404.508,79	375.299,09
Resultantes da Execução Orçamentária	207.849.741,98	175.150.063,11	Resultantes da Execução Orçamentária	18.229,08	131.626,50
Repasse Recebido	207.849.741,98	175.150.063,11	Repasse Concedido	18.229,08	131.626,50
Independentes da Execução Orçamentária	20.420.062,25	12.007.443,05	Independentes da Execução Orçamentária	386.279,71	243.672,59
Transferências Recebidas para Pagamento de RP	19.549.321,14	11.640.690,59	Transferências Concedidas para Pagamento de RP		211.018,00
Demais Transferências Recebidas	5.518,38		Demais Transferências Concedidas	9.424,21	
Movimentação de Saldos Patrimoniais	865.222,73	366.752,46	Movimento de Saldos Patrimoniais	376.855,50	32.654,59
Aporte ao RPPS	-	-	Aporte ao RPPS	-	-
Aporte ao RGPS	-	-	Aporte ao RGPS	-	-
Recebimentos Extraorçamentários	7.608.566,42	10.648.204,83	Despesas Extraorçamentárias	13.708.562,83	10.401.877,45
Inscrição dos Restos a Pagar Processados	1.544.191,32	651.699,57	Pagamento dos Restos a Pagar Processados	2.690.664,58	3.499.388,55
Inscrição dos Restos a Pagar Não Processados	6.023.604,82	9.836.938,43	Pagamento dos Restos a Pagar Não Processados	10.977.188,69	6.743.101,35
Depósitos Restituíveis e Valores Vinculados	40.770,28	57.280,67	Depósitos Restituíveis e Valores Vinculados	40.709,56	57.101,39
Outros Recebimentos Extraorçamentários	-	102.286,16	Outros Pagamentos Extraorçamentários	-	102.286,16
Passivos Transferidos		102.286,16	Demais Pagamentos		102.286,16
Saldo do Exercício Anterior	1.724.749,32	2.233.525,05	Saldo para o Exercício Seguinte	2.344.443,15	1.724.749,32
Caixa e Equivalentes de Caixa	1.724.749,32	2.233.525,05	Caixa e Equivalentes de Caixa	2.344.443,15	1.724.749,32
TOTAL	239.018.647,93	200.888.269,57	TOTAL	239.018.647,93	200.888.269,57



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

EXERCÍCIO 2017 PERÍODO Anual

TÍTULO BALANÇO PATRIMONIAL - TODOS OS ORÇAMENTOS

EMIÇÃO 15/10/2020

PÁGINA 2

SUBTÍTULO 26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA

ÓRGÃO SUPERIOR 26000 - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

VALORES EM UNIDADES DE REAL

ATIVO			PASSIVO		
ESPECIFICAÇÃO	2017	2016	ESPECIFICAÇÃO	2017	2016
(-) Redução ao Valor Recuperável de Marcas, Direitos e Pat. Direitos de Uso de Imóveis	-	-			
Direitos de Uso de Imóveis	-	-			
Direitos de Uso de Imóveis	-	-			
(-) Amortização Acumulada de Direito de Uso de Imóveis	-	-			
(-) Redução ao Valor Recuperável Direito de Uso de Imóveis	-	-			
Diferido	-	-			
TOTAL DO ATIVO	920.052.022,99	918.399.863,27	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	920.052.022,99	918.399.863,27

ATIVO			PASSIVO		
ESPECIFICAÇÃO	2017	2016	ESPECIFICAÇÃO	2017	2016
ATIVO FINANCEIRO	2.406.583,95	1.786.890,12	PASSIVO FINANCEIRO	19.139.658,99	25.987.801,18
ATIVO PERMANENTE	917.645.439,04	916.612.973,15	PASSIVO PERMANENTE	-	2.349.799,69
			SALDO PATRIMONIAL	900.912.364,00	890.062.262,40

Quadro de Compensações

ATIVO			PASSIVO		
ESPECIFICAÇÃO	2017	2016	ESPECIFICAÇÃO	2017	2016
ESPECIFICAÇÃO / Saldo dos Atos Potenciais Ativos			ESPECIFICAÇÃO / Saldo dos Atos Potenciais Passivos		
SALDO DOS ATOS POTENCIAIS ATIVOS	38.191.030,06	15.999.120,59	SALDO DOS ATOS POTENCIAIS PASSIVOS	52.784.702,24	58.000.233,94
Execução dos Atos Potenciais Ativos	38.191.030,06	15.999.120,59	Execução dos Atos Potenciais Passivos	52.784.702,24	58.000.233,94
Garantias e Contragarantias Recebidas a Executar	-	-	Garantias e Contragarantias Concedidas a Executar	-	-
Direitos Conveniados e Outros Instrumentos Cong	38.191.030,06	15.999.120,59	Obrigações Conveniadas e Outros Instrum Congên	-	-
Direitos Contratuais a Executar	-	-	Obrigações Contratuais a Executar	52.784.702,24	58.000.233,94
Outros Atos Potenciais Ativos a Executar	-	-	Outros Atos Potenciais Passivos a Executar	-	-
TOTAL	38.191.030,06	15.999.120,59	TOTAL	52.784.702,24	58.000.233,94

DEMONSTRATIVO DO SUPERÁVIT/DÉFICIT FINANCEIRO APURADO NO BALANÇO PATRIMONIAL

DESTINAÇÃO DE RECURSOS	SUPERAVIT/DEFICIT FINANCEIRO
Recursos Ordinários	-2.381.729,55
Recursos Vinculados	-14.351.345,49
Educação	-12.361.655,47
Seguridade Social (Exceto RGPS)	-2.610.202,33
Operação de Crédito	-500.000,00
Outros Recursos Vinculados a Órgãos e Programas	1.120.580,66
Outros Recursos Vinculados a Fundos	-68,35
TOTAL	-16.733.075,04



TÍTULO	DEMONSTRAÇÕES DAS VARIAÇÕES PATRIMONIAIS - TODOS OS ORÇAMENTOS
--------	--

SUBTÍTULO	26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA
-----------	--

ÓRGÃO SUPERIOR	26000 - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
----------------	--------------------------------

VALORES EM UNIDADES DE REAL

VARIAÇÕES PATRIMONIAIS QUANTITATIVAS		
	2017	2016
VARIAÇÕES PATRIMONIAIS AUMENTATIVAS	244.312.971,27	188.028.107,54
Impostos, Taxas e Contribuições de Melhoria	-	-
Impostos	-	-
Taxas	-	-
Contribuições de Melhoria	-	-
Contribuições	-	-
Contribuições Sociais	-	-
Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico	-	-
Contribuição de Iluminação Pública	-	-
Contribuições de Interesse das Categorias Profissionais	-	-
Exploração e Venda de Bens, Serviços e Direitos	404.461,81	724.028,37
Venda de Mercadorias	6.216,00	8.029,90
Vendas de Produtos	-	-
Exploração de Bens, Direitos e Prestação de Serviços	398.245,81	715.998,47
Variações Patrimoniais Aumentativas Financeiras	68.704,91	74.458,22
Juros e Encargos de Empréstimos e Financiamentos Concedidos	-	-
Juros e Encargos de Mora	-	1.332,78
Variações Monetárias e Cambiais	-	-
Descontos Financeiros Obtidos	-	-
Remuneração de Depósitos Bancários e Aplicações Financeiras	68.704,91	73.125,44
Aportes do Banco Central	-	-
Outras Variações Patr. Aumentativas Financeiras	-	-
Transferências e Delegações Recebidas	229.123.446,04	187.157.506,16
Transferências Intragovernamentais	228.269.804,23	187.157.506,16
Transferências Intergovernamentais	853.641,81	-
Transferências das Instituições Privadas	-	-
Transferências das Instituições Multigovernamentais	-	-
Transferências de Consórcios Públicos	-	-
Transferências do Exterior	-	-
Execução Orçamentária Delegada de Entes	-	-
Transferências de Pessoas Físicas	-	-
Outras Transferências e Delegações Recebidas	-	-
Valorização e Ganhos c/ Ativos e Desincorporação de Passivos	14.627.639,08	21.567,85
Reavaliação de Ativos	14.137.759,34	-
Ganhos com Alienação	-	-
Ganhos com Incorporação de Ativos	-	-
Ganhos com Desincorporação de Passivos	489.879,74	21.567,85
Reversão de Redução ao Valor Recuperável	-	-
Outras Variações Patrimoniais Aumentativas	88.719,43	50.546,94
Variação Patrimonial Aumentativa a Classificar	-	-
Resultado Positivo de Participações	-	-
Operações da Autoridade Monetária	-	-



TÍTULO	DEMONSTRAÇÕES DAS VARIAÇÕES PATRIMONIAIS - TODOS OS ORÇAMENTOS
--------	--

SUBTÍTULO	26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA
-----------	--

ÓRGÃO SUPERIOR	26000 - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
----------------	--------------------------------

VALORES EM UNIDADES DE REAL

VARIAÇÕES PATRIMONIAIS QUANTITATIVAS		
	2017	2016
Reversão de Provisões e Ajustes para Perdas	-	-
Diversas Variações Patrimoniais Aumentativas	88.719,43	50.546,94
VARIAÇÕES PATRIMONIAIS DIMINUTIVAS	224.558.936,90	192.475.279,38
Pessoal e Encargos	136.639.830,05	112.644.018,72
Remuneração a Pessoal	109.625.248,26	89.794.027,33
Encargos Patronais	20.432.555,98	17.023.854,19
Benefícios a Pessoal	6.582.025,81	5.826.137,20
Outras Var. Patrimoniais Diminutivas - Pessoal e Encargos	-	-
Benefícios Previdenciários e Assistenciais	36.478.562,06	30.419.092,93
Aposentadorias e Reformas	27.028.198,44	22.101.451,85
Pensões	9.407.156,13	8.260.753,63
Benefícios de Prestação Continuada	-	-
Benefícios Eventuais	-	-
Políticas Públicas de Transferência de Renda	-	-
Outros Benefícios Previdenciários e Assistenciais	43.207,49	56.887,45
Uso de Bens, Serviços e Consumo de Capital Fixo	44.854.862,09	39.299.240,69
Uso de Material de Consumo	1.771.284,87	1.989.028,70
Serviços	34.858.282,97	30.935.757,18
Depreciação, Amortização e Exaustão	8.225.294,25	6.374.454,81
Variações Patrimoniais Diminutivas Financeiras	471,17	-
Juros e Encargos de Empréstimos e Financiamentos Obtidos	-	-
Juros e Encargos de Mora	471,17	-
Variações Monetárias e Cambiais	-	-
Descontos Financeiros Concedidos	-	-
Aportes ao Banco Central	-	-
Outras Variações Patrimoniais Diminutivas Financeiras	-	-
Transferências e Delegações Concedidas	419.177,91	389.998,21
Transferências Intragovernamentais	404.508,79	375.299,09
Transferências Intergovernamentais	-	-
Transferências a Instituições Privadas	14.669,12	14.699,12
Transferências a Instituições Multigovernamentais	-	-
Transferências a Consórcios Públicos	-	-
Transferências ao Exterior	-	-
Execução Orçamentária Delegada a Entes	-	-
Outras Transferências e Delegações Concedidas	-	-
Desvalorização e Perda de Ativos e Incorporação de Passivos	-	3.108.785,83
Reavaliação, Redução a Valor Recuperável e Ajustes p/ Perdas	-	-
Perdas com Alienação	-	-
Perdas Involuntárias	-	7.210,00
Incorporação de Passivos	-	3.099.817,83
Desincorporação de Ativos	-	1.758,00



TÍTULO	DEMONSTRAÇÕES DAS VARIAÇÕES PATRIMONIAIS - TODOS OS ORÇAMENTOS
--------	--

SUBTÍTULO	26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA
-----------	--

ÓRGÃO SUPERIOR	26000 - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
----------------	--------------------------------

VALORES EM UNIDADES DE REAL

VARIAÇÕES PATRIMONIAIS QUANTITATIVAS		
	2017	2016
Tributárias	7.516,16	4.121,37
Impostos, Taxas e Contribuições de Melhoria	-	-
Contribuições	7.516,16	4.121,37
Custo - Mercadorias, Produtos Vend. e dos Serviços Prestados	-	-
Custo das Mercadorias Vendidas	-	-
Custos dos Produtos Vendidos	-	-
Custo dos Serviços Prestados	-	-
Outras Variações Patrimoniais Diminutivas	6.158.517,46	6.610.021,63
Premiações	-	10.000,00
Resultado Negativo de Participações	-	-
Operações da Autoridade Monetária	-	-
Incentivos	5.112.323,32	5.497.949,41
Subvenções Econômicas	-	-
Participações e Contribuições	-	-
Constituição de Provisões	-	-
Diversas Variações Patrimoniais Diminutivas	1.046.194,14	1.102.072,22
RESULTADO PATRIMONIAL DO PERÍODO	19.754.034,37	-4.447.171,84

VARIAÇÕES PATRIMONIAIS QUALITATIVAS		
	2017	2016



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL

EXERCÍCIO 2018 PERÍODO Anual

TÍTULO BALANÇO ORÇAMENTÁRIO - TODOS OS ORÇAMENTOS

EMISSÃO 15/10/2020 PAGINA 1

SUBTÍTULO 26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA

ÓRGÃO SUPERIOR 26000 - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

VALORES EM UNIDADES DE REAL

RECEITA				
RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS	PREVISÃO INICIAL	PREVISÃO ATUALIZADA	RECEITAS REALIZADAS	SALDO
RECEITAS CORRENTES	894.501,00	894.501,00	1.102.368,39	207.867,39
Receitas Tributárias	-	-	-	-
Impostos	-	-	-	-
Taxas	-	-	-	-
Contribuições de Melhoria	-	-	-	-
Receitas de Contribuições	-	-	-	-
Contribuições Sociais	-	-	-	-
Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico	-	-	-	-
Cont. Entidades Privadas de Serviço Social Formação Profis.	-	-	-	-
Receita Patrimonial	113.101,00	113.101,00	177.793,29	64.692,29
Exploração do Patrimônio Imobiliário do Estado	70.252,00	70.252,00	69.660,00	-592,00
Valores Mobiliários	42.849,00	42.849,00	108.133,29	65.284,29
Delegação de Serviços Públicos	-	-	-	-
Exploração de Recursos Naturais	-	-	-	-
Exploração do Patrimônio Intangível	-	-	-	-
Cessão de Direitos	-	-	-	-
Demais Receitas Patrimoniais	-	-	-	-
Receita Agropecuária	-	-	-	-
Receita Industrial	-	-	-	-
Receitas de Serviços	769.208,00	769.208,00	703.824,82	-65.383,18
Serviços Administrativos e Comerciais Gerais	769.208,00	769.208,00	703.824,82	-65.383,18
Serviços e Atividades Referentes à Navegação e ao Transporte	-	-	-	-
Serviços e Atividades Referentes à Saúde	-	-	-	-
Serviços e Atividades Financeiras	-	-	-	-
Outros Serviços	-	-	-	-
Transferências Correntes	-	-	220.750,28	220.750,28
Outras Receitas Correntes	12.192,00	12.192,00	-	-12.192,00
Multas Administrativas, Contratuais e Judiciais	12.192,00	12.192,00	-	-12.192,00
Indenizações, Restituições e Ressarcimentos	-	-	-	-
Bens, Direitos e Valores Incorporados ao Patrimônio Público	-	-	-	-
Demais Receitas Correntes	-	-	-	-
RECEITAS DE CAPITAL	-	-	-	-
Operações de Crédito	-	-	-	-
Operações de Crédito - Mercado Interno	-	-	-	-
Operações de Crédito - Mercado Externo	-	-	-	-
Alienação de Bens	-	-	-	-
Alienação de Bens Móveis	-	-	-	-
Alienação de Bens Imóveis	-	-	-	-
Alienação de Bens Intangíveis	-	-	-	-
Amortização de Empréstimos	-	-	-	-
Transferências de Capital	-	-	-	-
Outras Receitas de Capital	-	-	-	-



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

EXERCÍCIO 2018 PERÍODO Anual

TÍTULO BALANÇO ORÇAMENTÁRIO - TODOS OS ORÇAMENTOS

EMISSÃO 15/10/2020 PAGINA 2

SUBTÍTULO 26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA

ORGAO SUPERIOR 26000 - MINISTERIO DA EDUCACAO

VALORES EM UNIDADES DE REAL

RECEITA				
RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS	PREVISÃO INICIAL	PREVISÃO ATUALIZADA	RECEITAS REALIZADAS	SALDO
Integralização do Capital Social	-	-	-	-
Resultado do Banco Central do Brasil	-	-	-	-
Remuneração das Disponibilidades do Tesouro Nacional	-	-	-	-
Resgate de Títulos do Tesouro Nacional	-	-	-	-
Demais Receitas de Capital	-	-	-	-
RECURSOS ARRECADADOS EM EXERCÍCIOS ANTERIORES	-	-	-	-
SUBTOTAL DE RECEITAS	894.501,00	894.501,00	1.102.368,39	207.867,39
REFINANCIAMENTO	-	-	-	-
Operações de Crédito - Mercado Interno	-	-	-	-
Mobiliária	-	-	-	-
Contratual	-	-	-	-
Operações de Crédito - Mercado Externo	-	-	-	-
Mobiliária	-	-	-	-
Contratual	-	-	-	-
SUBTOTAL COM FINANCIAMENTO	894.501,00	894.501,00	1.102.368,39	207.867,39
DEFICIT			263.345.137,92	263.345.137,92
TOTAL	894.501,00	894.501,00	264.447.506,31	263.553.005,31
DETALHAMENTO DOS AJUSTES NA PREVISÃO ATUALIZADA	-	-	-	-
Créditos Adicionais Abertos com Superávit Financeiro	-	-	-	-
Créditos Adicionais Abertos com Excesso de Arrecadação	-	-	-	-
Créditos Cancelados Líquidos	-	-	-	-

DESPESA						
DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	DOTAÇÃO INICIAL	DOTAÇÃO ATUALIZADA	DESPESAS EMPENHADAS	DESPESAS LIQUIDADAS	DESPESAS PAGAS	SALDO DA DOTAÇÃO
DESPESAS CORRENTES	209.515.414,00	243.017.862,00	243.475.833,90	235.884.464,87	222.091.500,48	-457.971,90
Pessoal e Encargos Sociais	157.166.933,00	187.460.243,00	185.784.934,71	185.784.934,71	173.353.859,44	1.675.308,29
Juros e Encargos da Dívida	-	-	-	-	-	-
Outras Despesas Correntes	52.348.481,00	55.557.619,00	57.690.899,19	50.099.530,16	48.737.641,04	-2.133.280,19
DESPESAS DE CAPITAL	5.498.858,00	6.322.083,00	20.971.672,41	3.279.977,12	1.463.068,20	-14.649.589,41
Investimentos	5.498.858,00	6.322.083,00	20.971.672,41	3.279.977,12	1.463.068,20	-14.649.589,41
Inversões Financeiras	-	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida	-	-	-	-	-	-
RESERVA DE CONTINGÊNCIA	-	-	-	-	-	-
RESERVA DO RPPS	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL DAS DESPESAS	215.014.272,00	249.339.945,00	264.447.506,31	239.164.441,99	223.554.568,68	-15.107.561,31
AMORTIZAÇÃO DA DÍVIDA / FINANCIAMENTO	-	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida Interna	-	-	-	-	-	-
Dívida Mobiliária	-	-	-	-	-	-
Outras Dívidas	-	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida Externa	-	-	-	-	-	-
Dívida Mobiliária	-	-	-	-	-	-
Outras Dívidas	-	-	-	-	-	-



TÍTULO	BALANÇO ORÇAMENTÁRIO - TODOS OS ORÇAMENTOS
--------	--

SUBTÍTULO	26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA
-----------	--

ORGAO SUPERIOR	26000 - MINISTERIO DA EDUCACAO
----------------	--------------------------------

VALORES EM UNIDADES DE REAL

DESPESA						
DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	DOTAÇÃO INICIAL	DOTAÇÃO ATUALIZADA	DESPESAS EMPENHADAS	DESPESAS LIQUIDADAS	DESPESAS PAGAS	SALDO DA DOTAÇÃO
SUBTOTAL COM REFINANCIAMENTO	215.014.272,00	249.339.945,00	264.447.506,31	239.164.441,99	223.554.568,68	-15.107.561,31
TOTAL	215.014.272,00	249.339.945,00	264.447.506,31	239.164.441,99	223.554.568,68	-15.107.561,31

ANEXO 1 - DEMONSTRATIVO DE EXECUÇÃO DOS RESTOS A PAGAR NÃO PROCESSADOS

DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	INSCRITOS EM EXERCÍCIOS ANTERIORES	INSCRITOS EM 31 DE DEZEMBRO DO EXERCÍCIO ANTERIOR	LIQUIDADOS	PAGOS	CANCELADOS	SALDO
DESPESAS CORRENTES	3.757.570,46	4.243.586,70	4.701.422,34	4.701.422,34	1.183.255,19	2.116.479,63
Pessoal e Encargos Sociais	-	-	-	-	-	-
Juros e Encargos da Dívida	-	-	-	-	-	-
Outras Despesas Correntes	3.757.570,46	4.243.586,70	4.701.422,34	4.701.422,34	1.183.255,19	2.116.479,63
DESPESAS DE CAPITAL	7.593.715,62	1.780.018,12	2.443.219,29	2.443.219,29	2.324.056,74	4.606.457,71
Investimentos	7.593.715,62	1.780.018,12	2.443.219,29	2.443.219,29	2.324.056,74	4.606.457,71
Inversões Financeiras	-	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida	-	-	-	-	-	-
TOTAL	11.351.286,08	6.023.604,82	7.144.641,63	7.144.641,63	3.507.311,93	6.722.937,34

ANEXO 2 - DEMONSTRATIVO DE EXECUÇÃO RESTOS A PAGAR PROCESSADOS E NAO PROCESSADOS LIQUIDADOS

DESPESAS ORÇAMENTÁRIAS	INSCRITOS EM EXERCÍCIOS ANTERIORES	INSCRITOS EM 31 DE DEZEMBRO DO EXERCÍCIO ANTERIOR	PAGOS	CANCELADOS	SALDO
DESPESAS CORRENTES	1.490,00	1.406.978,65	1.401.588,65	-	6.880,00
Pessoal e Encargos Sociais	-	-	-	-	-
Juros e Encargos da Dívida	-	-	-	-	-
Outras Despesas Correntes	1.490,00	1.406.978,65	1.401.588,65	-	6.880,00
DESPESAS DE CAPITAL	-	356.059,44	356.059,44	-	-
Investimentos	-	356.059,44	356.059,44	-	-
Inversões Financeiras	-	-	-	-	-
Amortização da Dívida	-	-	-	-	-
TOTAL	1.490,00	1.763.038,09	1.757.648,09	-	6.880,00



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOUREO NACIONAL

EXERCÍCIO 2018 PERÍODO Anual

TÍTULO BALANÇO FINANCEIRO - TODOS OS ORÇAMENTOS

EMISSÃO 15/10/2020 PAGINA 1

SUBTÍTULO 26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA

ÓRGÃO SUPERIOR 26000 - MINISTERIO DA EDUCACAO

VALORES EM UNIDADES DE REAL

INGRESSOS			DISPÊNDIOS		
ESPECIFICAÇÃO	2018	2017	ESPECIFICAÇÃO	2018	2017
Receitas Orçamentárias	1.102.368,39	1.415.527,96	Despesas Orçamentárias	264.447.506,31	222.561.133,16
Ordinárias	-	88.539,71	Ordinárias	217.060.690,46	80.858.671,81
Vinculadas	1.740.260,79	1.616.707,48	Vinculadas	47.386.815,85	141.702.461,35
Previdência Social (RPPS)	-	-	Educação	266.212,36	134.107.656,11
Recursos de Receitas Financeiras	-	-	Seguridade Social (Exceto Previdência)	891.094,00	6.428.381,90
Outros Recursos Vinculados a Órgãos e Programas	1.740.260,79	1.616.707,48	Previdência Social (RPPS)	33.775.026,65	-
(-) Deduções da Receita Orçamentária	-637.892,40	-289.719,23	Recursos de Receitas Financeiras	6.317.458,41	-
			Operação de Crédito	2.126.218,95	799.370,00
			Outros Recursos Vinculados a Órgãos e Programas	2.241.239,27	367.053,34
			Outros Recursos Vinculados a Fundos	1.769.566,21	-
Transferências Financeiras Recebidas	245.658.272,32	228.269.804,23	Transferências Financeiras Concedidas	1.167.644,40	404.508,79
Resultantes da Execução Orçamentária	235.945.238,73	207.849.741,98	Resultantes da Execução Orçamentária	296.548,66	18.229,08
Repasse Recebido	235.945.238,73	207.849.741,98	Repasse Concedido	286.548,66	18.229,08
Independentes da Execução Orçamentária	9.713.033,59	20.420.062,25	Repasse Devolvido	10.000,00	-
Transferências Recebidas para Pagamento de RP	8.831.560,82	19.549.321,14	Independentes da Execução Orçamentária	871.095,74	386.279,71
Demais Transferências Recebidas	-	5.518,38	Transferências Concedidas para Pagamento de RP	104.120,30	-
Movimentação de Saldos Patrimoniais	881.472,77	865.222,73	Demais Transferências Concedidas	-	9.424,21
Aporte ao RPPS	-	-	Movimento de Saldos Patrimoniais	766.975,44	376.855,50
Aporte ao RGPS	-	-	Aporte ao RPPS	-	-
			Aporte ao RGPS	-	-
Recebimentos Extraorçamentários	41.154.134,04	7.608.566,42	Despesas Extraorçamentárias	9.035.232,86	13.708.562,83
Inscrição dos Restos a Pagar Processados	15.609.873,31	1.544.191,32	Pagamento dos Restos a Pagar Processados	1.757.648,09	2.690.664,58
Inscrição dos Restos a Pagar Não Processados	25.283.064,32	6.023.604,82	Pagamento dos Restos a Pagar Não Processados	7.144.641,63	10.977.188,69
Depósitos Restituíveis e Valores Vinculados	132.113,37	40.770,28	Depósitos Restituíveis e Valores Vinculados	132.353,37	40.709,56
Outros Recebimentos Extraorçamentários	129.083,04	-	Outros Pagamentos Extraorçamentários	589,77	-
Arrecadação de Outra Unidade	129.083,04	-	Demais Pagamentos	589,77	-
Saldo do Exercício Anterior	2.344.443,15	1.724.749,32	Saldo para o Exercício Seguinte	15.608.834,33	2.344.443,15
Caixa e Equivalentes de Caixa	2.344.443,15	1.724.749,32	Caixa e Equivalentes de Caixa	15.608.834,33	2.344.443,15
TOTAL	290.259.217,90	239.018.647,93	TOTAL	290.259.217,90	239.018.647,93



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOUREIRO NACIONAL

EXERCÍCIO 2018 PERÍODO Anual

TÍTULO BALANÇO PATRIMONIAL - TODOS OS ORÇAMENTOS

EMISSÃO 15/10/2020 PAGINA 1

SUBTÍTULO 26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA

ÓRGÃO SUPERIOR 26000 - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

VALORES EM UNIDADES DE REAL

ATIVO			PASSIVO		
ESPECIFICAÇÃO	2018	2017	ESPECIFICAÇÃO	2018	2017
ATIVO CIRCULANTE	16.735.998,11	3.396.670,57	PASSIVO CIRCULANTE	15.744.588,77	1.775.527,63
Caixa e Equivalentes de Caixa	15.608.834,33	2.344.443,15	Obrigações Trabalh., Previd. e Assist. a Pagar a Curto Prazo	11.467.000,09	10.759,54
Créditos a Curto Prazo	-	-	Empréstimos e Financiamentos a Curto Prazo	-	-
Demais Créditos e Valores a Curto Prazo	1.026.175,32	1.030.891,85	Fornecedores e Contas a Pagar a Curto Prazo	2.031.692,63	1.436.741,20
Investimentos e Aplicações Temporárias a Curto Prazo	-	-	Obrigações Fiscais a Curto Prazo	-	-
Estoques	100.988,46	21.335,57	Obrigações de Repartição a Outros Entes	-	-
Ativos Não Financeiros Mantidos para Venda	-	-	Provisões a Curto Prazo	-	-
VPDs Pagas Antecipadamente	-	-	Demais Obrigações a Curto Prazo	2.245.896,05	328.026,89
ATIVO NÃO CIRCULANTE	918.405.175,43	916.655.352,42	PASSIVO NÃO CIRCULANTE	-	-
Ativo Realizável a Longo Prazo	-	-	Obrigações Trabalh., Previd. e Assist. a Pag. de Longo Prazo	-	-
Estoques	-	-	Empréstimos e Financiamentos a Longo Prazo	-	-
Investimentos	230,49	230,49	Fornecedores e Contas a Pagar a Longo Prazo	-	-
Participações Permanentes	-	-	Obrigações Fiscais a Longo Prazo	-	-
Propriedades para Investimento	-	-	Provisões a Longo Prazo	-	-
Propriedades para Investimento	-	-	Demais Obrigações a Longo Prazo	-	-
(-) Depreciação Acumulada de Propriedades p/ Investimentos	-	-	Resultado Diferido	-	-
(-) Redução ao Valor Rec. de Propriedades para Investimentos	-	-	TOTAL DO PASSIVO EXIGÍVEL	15.744.588,77	1.775.527,63
Investimentos do RPPS de Longo Prazo	-	-	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Investimentos do RPPS de Longo Prazo	-	-	ESPECIFICAÇÃO		
(-) Redução ao Valor Recuperável de Investimentos do RPPS	-	-		2018	2017
Demais Investimentos Permanentes	230,49	230,49	Patrimônio Social e Capital Social	-	-
Demais Investimentos Permanentes	230,49	230,49	Adiantamentos para Futuro Aumento de Capital (AFAC)	-	-
(-) Redução ao Valor Recuperável de Demais Invest. Perm.	-	-	Reservas de Capital	-	-
Imobilizado	918.390.266,94	916.640.443,93	Ajustes de Avaliação Patrimonial	-	-
Bens Móveis	61.130.544,38	62.669.827,65	Reservas de Lucros	-	-
Bens Móveis	96.958.029,95	91.805.040,92	Demais Reservas	-	-
(-) Depreciação/Amortização/Exaustão Acum. de Bens Móveis	-35.827.485,57	-29.135.213,27	Resultados Acumulados	919.396.584,77	918.276.495,36
(-) Redução ao Valor Recuperável de Bens Móveis	-	-	Resultado do Exercício	7.325.455,99	19.754.034,37
Bens Imóveis	857.259.722,56	853.970.616,28	Resultados de Exercícios Anteriores	918.276.495,36	618.174.420,18
Bens Imóveis	860.778.862,34	856.395.028,11	Ajustes de Exercícios Anteriores	-6.205.366,58	280.348.040,81
(-) Depr./Amortização/Exaustão Acum. de Bens Imóveis	-3.519.139,78	-2.424.411,83	(-) Ações / Cotas em Tesouraria	-	-
(-) Redução ao Valor Recuperável de Bens Imóveis	-	-	TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	919.396.584,77	918.276.495,36
Intangível	14.678,00	14.678,00			
Softwares	14.678,00	14.678,00			
Softwares	14.678,00	14.678,00			
(-) Amortização Acumulada de Softwares	-	-			
(-) Redução ao Valor Recuperável de Softwares	-	-			
Marcas, Direitos e Patentes Industriais	-	-			
Marcas, Direitos e Patentes Industriais	-	-			
(-) Amortização Acumulada de Marcas, Direitos e Patentes Ind	-	-			



MINISTÉRIO DA FAZENDA
SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL

EXERCÍCIO 2018 PERÍODO Anual

TÍTULO BALANÇO PATRIMONIAL - TODOS OS ORÇAMENTOS

EMISSÃO 15/10/2020 PAGINA 2

SUBTÍTULO 26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA

ORGAO SUPERIOR 26000 - MINISTERIO DA EDUCACAO

VALORES EM UNIDADES DE REAL

ATIVO			PASSIVO		
ESPECIFICAÇÃO	2018	2017	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
			ESPECIFICAÇÃO	2018	2017
(-) Redução ao Valor Recuperável de Marcas, Direitos e Pat. Direitos de Uso de Imóveis	-	-			
Direitos de Uso de Imóveis	-	-			
Direitos de Uso de Imóveis	-	-			
(-) Amortização Acumulada de Direito de Uso de Imóveis	-	-			
(-) Redução ao Valor Recuperável Direito de Uso de Imóveis	-	-			
Diferido	-	-			
TOTAL DO ATIVO	935.141.173,54	920.052.022,99	TOTAL DO PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	935.141.173,54	920.052.022,99

QUADRO DE ATIVOS E PASSIVOS FINANCEIROS E PERMANENTES

ATIVO			PASSIVO		
ESPECIFICAÇÃO	2018	2017	ESPECIFICAÇÃO	2018	2017
ATIVO FINANCEIRO	15.670.975,13	2.406.583,95	PASSIVO FINANCEIRO	47.622.754,97	19.139.658,99
ATIVO PERMANENTE	919.470.198,41	917.645.439,04	PASSIVO PERMANENTE	117.075,92	-
			SALDO PATRIMONIAL	887.401.342,65	900.912.364,00

QUADRO DE COMPENSAÇÕES

ATIVO			PASSIVO		
ESPECIFICAÇÃO	2018	2017	ESPECIFICAÇÃO	2018	2017
ESPECIFICAÇÃO / Saldo dos Atos Potenciais Ativos			ESPECIFICAÇÃO / Saldo dos Atos Potenciais Passivos		
SALDO DOS ATOS POTENCIAIS ATIVOS	50.396.156,30	38.191.030,06	SALDO DOS ATOS POTENCIAIS PASSIVOS	67.663.265,59	52.784.702,24
Execução dos Atos Potenciais Ativos	50.396.156,30	38.191.030,06	Execução dos Atos Potenciais Passivos	67.663.265,59	52.784.702,24
Garantias e Contragarantias Recebidas a Executar	-	-	Garantias e Contragarantias Concedidas a Execut	-	-
Direitos Conveniados e Outros Instrumentos Cong	50.396.156,30	38.191.030,06	Obrigações Conveniadas e Outros Instrum Congên	640,00	-
Direitos Contratuais a Executar	-	-	Obrigações Contratuais a Executar	67.662.625,59	52.784.702,24
Outros Atos Potenciais Ativos a Executar	-	-	Outros Atos Potenciais Passivos a Executar	-	-
TOTAL	50.396.156,30	38.191.030,06	TOTAL	67.663.265,59	52.784.702,24

DEMONSTRATIVO DO SUPERÁVIT/DÉFICIT FINANCEIRO APURADO NO BALANÇO PATRIMONIAL

DESTINAÇÃO DE RECURSOS	SUPERAVIT/DEFICIT FINANCEIRO
Recursos Ordinários	-20.585.450,11
Recursos Vinculados	-11.366.329,73
Educação	-5.049.760,93
Seguridade Social (Exceto Previdência)	2.184,00
Previdência Social (RPPS)	1.156,15
Recursos de Receitas Financeiras	-5.967.618,73
Operação de Crédito	0,05
Outros Recursos Vinculados a Órgãos e Programas	1.252.483,66
Outros Recursos Vinculados a Fundos	-1.604.773,93
TOTAL	-31.951.779,84



TÍTULO	DEMONSTRAÇÕES DAS VARIAÇÕES PATRIMONIAIS - TODOS OS ORÇAMENTOS
--------	--

SUBTÍTULO	26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA
-----------	--

ÓRGÃO SUPERIOR	26000 - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
----------------	--------------------------------

VALORES EM UNIDADES DE REAL

VARIAÇÕES PATRIMONIAIS QUANTITATIVAS		
	2018	2017
VARIAÇÕES PATRIMONIAIS AUMENTATIVAS	250.701.122,99	244.312.971,27
Impostos, Taxas e Contribuições de Melhoria	-	-
Impostos	-	-
Taxas	-	-
Contribuições de Melhoria	-	-
Contribuições	-	-
Contribuições Sociais	-	-
Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico	-	-
Contribuição de Iluminação Pública	-	-
Contribuições de Interesse das Categorias Profissionais	-	-
Exploração e Venda de Bens, Serviços e Direitos	773.484,82	404.461,81
Venda de Mercadorias	8.939,81	6.216,00
Vendas de Produtos	-	-
Exploração de Bens, Direitos e Prestação de Serviços	764.545,01	398.245,81
Variações Patrimoniais Aumentativas Financeiras	108.133,29	68.704,91
Juros e Encargos de Empréstimos e Financiamentos Concedidos	-	-
Juros e Encargos de Mora	-	-
Variações Monetárias e Cambiais	-	-
Descontos Financeiros Obtidos	-	-
Remuneração de Depósitos Bancários e Aplicações Financeiras	108.133,29	68.704,91
Aportes do Banco Central	-	-
Outras Variações Patrimoniais Aumentativas Financeiras	-	-
Transferências e Delegações Recebidas	245.879.022,60	229.123.446,04
Transferências Intragovernamentais	245.658.272,32	228.269.804,23
Transferências Intergovernamentais	220.750,28	853.641,81
Transferências das Instituições Privadas	-	-
Transferências das Instituições Multigovernamentais	-	-
Transferências de Consórcios Públicos	-	-
Transferências do Exterior	-	-
Execução Orçamentária Delegada de Entes	-	-
Transferências de Pessoas Físicas	-	-
Outras Transferências e Delegações Recebidas	-	-
Valorização e Ganhos c/ Ativos e Desincorporação de Passivos	3.813.626,85	14.627.639,08
Reavaliação de Ativos	-	14.137.759,34
Ganhos com Alienação	-	-
Ganhos com Incorporação de Ativos	3.813.626,85	-
Ganhos com Desincorporação de Passivos	-	489.879,74
Reversão de Redução ao Valor Recuperável	-	-
Outras Variações Patrimoniais Aumentativas	126.855,43	88.719,43
Variação Patrimonial Aumentativa a Classificar	-	-
Resultado Positivo de Participações	-	-
Operações da Autoridade Monetária	-	-



TÍTULO	DEMONSTRAÇÕES DAS VARIAÇÕES PATRIMONIAIS - TODOS OS ORÇAMENTOS
--------	--

SUBTÍTULO	26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA
-----------	--

ÓRGÃO SUPERIOR	26000 - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
----------------	--------------------------------

VALORES EM UNIDADES DE REAL

VARIAÇÕES PATRIMONIAIS QUANTITATIVAS		
	2018	2017
Reversão de Provisões e Ajustes para Perdas	-	-
Diversas Variações Patrimoniais Aumentativas	126.855,43	88.719,43
VARIAÇÕES PATRIMONIAIS DIMINUTIVAS	243.375.667,00	224.558.936,90
Pessoal e Encargos	154.489.183,47	136.639.830,05
Remuneração a Pessoal	123.885.289,12	109.625.248,26
Encargos Patronais	22.968.271,01	20.432.555,98
Benefícios a Pessoal	7.635.623,34	6.582.025,81
Outras Var. Patrimoniais Diminutivas - Pessoal e Encargos	-	-
Benefícios Previdenciários e Assistenciais	39.537.229,17	36.478.562,06
Aposentadorias e Reformas	29.322.743,22	27.028.198,44
Pensões	10.016.230,50	9.407.156,13
Benefícios de Prestação Continuada	-	-
Benefícios Eventuais	92.060,00	-
Políticas Públicas de Transferência de Renda	-	-
Outros Benefícios Previdenciários e Assistenciais	106.195,45	43.207,49
Uso de Bens, Serviços e Consumo de Capital Fixo	40.543.889,11	44.854.862,09
Uso de Material de Consumo	1.760.837,27	1.771.284,87
Serviços	30.996.051,59	34.858.282,97
Depreciação, Amortização e Exaustão	7.787.000,25	8.225.294,25
Variações Patrimoniais Diminutivas Financeiras	-	471,17
Juros e Encargos de Empréstimos e Financiamentos Obtidos	-	-
Juros e Encargos de Mora	-	471,17
Variações Monetárias e Cambiais	-	-
Descontos Financeiros Concedidos	-	-
Aportes ao Banco Central	-	-
Outras Variações Patrimoniais Diminutivas Financeiras	-	-
Transferências e Delegações Concedidas	1.189.797,07	419.177,91
Transferências Intragovernamentais	1.168.234,17	404.508,79
Transferências Intergovernamentais	-	-
Transferências a Instituições Privadas	21.562,90	14.669,12
Transferências a Instituições Multigovernamentais	-	-
Transferências a Consórcios Públicos	-	-
Transferências ao Exterior	-	-
Execução Orçamentária Delegada a Entes	-	-
Outras Transferências e Delegações Concedidas	-	-
Desvalorização e Perda de Ativos e Incorporação de Passivos	-	-
Reavaliação, Redução a Valor Recuperável e Ajustes p/ Perdas	-	-
Perdas com Alienação	-	-
Perdas Involuntárias	-	-
Incorporação de Passivos	-	-
Desincorporação de Ativos	-	-



TÍTULO	DEMONSTRAÇÕES DAS VARIAÇÕES PATRIMONIAIS - TODOS OS ORÇAMENTOS
--------	--

SUBTÍTULO	26253 - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZONIA - AUTARQUIA
-----------	--

ÓRGÃO SUPERIOR	26000 - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
----------------	--------------------------------

VALORES EM UNIDADES DE REAL

VARIAÇÕES PATRIMONIAIS QUANTITATIVAS		
	2018	2017
Tributárias	7.099,13	7.516,16
Impostos, Taxas e Contribuições de Melhoria	-	-
Contribuições	7.099,13	7.516,16
Custo - Mercadorias, Produtos Vend. e dos Serviços Prestados	-	-
Custo das Mercadorias Vendidas	-	-
Custos dos Produtos Vendidos	-	-
Custo dos Serviços Prestados	-	-
Outras Variações Patrimoniais Diminutivas	7.608.469,05	6.158.517,46
Premiações	-	-
Resultado Negativo de Participações	-	-
Operações da Autoridade Monetária	-	-
Incentivos	6.559.174,34	5.112.323,32
Subvenções Econômicas	-	-
Participações e Contribuições	-	-
Constituição de Provisões	-	-
Diversas Variações Patrimoniais Diminutivas	1.049.294,71	1.046.194,14
RESULTADO PATRIMONIAL DO PERÍODO	7.325.455,99	19.754.034,37

VARIAÇÕES PATRIMONIAIS QUALITATIVAS		
	2018	2017