

Universidade Federal de Minas Gerais
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Gestão das Instituições Federais de Educação Superior

**REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO REFERENTE AO
CONTROLE DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E PRÓPRIOS DA
ESCOLA DE ENGENHARIA DA UFMG, COM BASE NOS MECANISMOS DA
GOVERNANÇA PÚBLICA.**

MARIA GERALDA LOPES

Belo Horizonte

2016

MARIA GERALDA LOPES

**REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO REFERENTE AO
CONTROLE DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E PRÓPRIOS DA
ESCOLA DE ENGENHARIA DA UFMG, COM BASE NOS MECANISMOS DA
GOVERNANÇA PÚBLICA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: **GESTÃO E TRABALHO**

Orientador: Prof. Dr. André Marcio Picanço Favacho

Belo Horizonte

2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO REFERENTE AO CONTROLE DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E PRÓPRIOS DA ESCOLA DE ENGENHARIA DA UFMG, COM BASE NOS MECANISMOS DA GOVERNANÇA PÚBLICA.

Maria Geralda Lopes

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Orientador: Prof. André Marcio Picanço Favacho

Belo Horizonte

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a Grande Fraternidade Branca por permitir a conclusão deste trabalho, dando-me saúde, coragem perseverança para superar todas as dificuldades, não apenas durante o curso, mas em todos os momentos da minha vida.

Agradeço ao prof. Dr. André Favacho, meu Orientador, que contribuiu com o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso, no pouco tempo que lhe coube e pelas suas correções e incentivos.

A esta universidade, seu corpo docente e principalmente ao diretor da Escola de Engenharia Prof. Alessandro Fernandes Moreira e o vice-diretor prof. Cícero Murta Diniz Starling pelo apoio, incentivo e pela oportunidade e a confiança para realização e conclusão deste trabalho.

Agradeço à Coordenação, vice Coordenação e a equipe do GIFES, sempre tão comprometidos e atenciosos.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, aos meus amigos, à Fátima Soraggi pela presença, compreensão e incentivo e, em especial, à Fernanda Silva, pelo apoio durante as minhas ausências na seção de Contabilidade.

Agradecimento muito especial a minha amiga e ex, colega de trabalho, Mirtes das Mercês Freitas Rocha, pelo seu apoio incondicional, pelas correções do início ao fim deste trabalho.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

RESUMO

A Contabilidade Pública é o instrumento utilizado pelos administradores públicos para efetuar o controle financeiro e patrimonial dos recursos arrecadados durante determinado período. Este trabalho de conclusão de curso intitulado “Reestruturação do Processo de Gestão Referente ao Controle dos Recursos Orçamentários e Próprios da Escola De Engenharia da UFMG, com base nos mecanismos da Governança Pública” tem por objetivo compreender, na visão dos departamentos e colegiados, os obstáculos, as vantagens, as críticas e as sugestões para o aperfeiçoamento dos relatórios disponibilizados hoje para a comunidade da Escola de Engenharia. Para tanto, foram identificadas as dúvidas da comunidade em relação às informações prestadas nos referidos relatórios; avaliadas as causas dos problemas atuais enfrentados pela seção na execução das suas atividades, buscando maior eficácia e eficiência dos seus processos de trabalho. A metodologia utilizada foi uma consulta à comunidade envolvida utilizando o meio eletrônico como ferramenta de pesquisa. Na fundamentação teórica, para a realização desse estudo, foram elucidados conceitos referentes à Governança Pública e à legislação vigente para licitações públicas e execução orçamentária. Após analisadas as sugestões recebidas dos gestores, discutimos um avanço nos processos de trabalho de forma a prestar informações à comunidade em tempo hábil. Consideramos que foram alcançados os objetivos geral e específico deste estudo, pois, observamos com essa pesquisa que, nos relatórios de execução orçamentária disponibilizados pela Seção de Contabilidade da Escola de Engenharia, as informações constantes, de fato, deixam a desejar, tais como a utilização de termos técnicos incompreensíveis aos leigos; o não lançamento de dados importantes, entre outros. Concluímos, então, que há inúmeros objetivos a serem alcançados com a elaboração de relatórios financeiros. Entretanto, no momento em que esses demonstrativos chegam ao usuário final, nem sempre a interpretação feita por eles está de acordo com a intenção de quem os elabora. Por isso a necessidade de adequação dos objetivos entre emitente e emissor. Conhecer com maior profundidade as críticas do público envolvido contribuiu decisivamente para reforçar nossas convicções de que as atividades da Seção de Contabilidade precisam ser revistas e reestruturadas para que o processo de gestão dos recursos orçamentários e próprios da Escola de Engenharia possam atingir a eficiência e transparência com base nos mecanismos da governança pública.

Palavras-chave: execução orçamentária; governança pública; transparência

LISTA DE ABREVIATURAS

- ANAO - Australian National Audit Office
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Nível Pessoal de Nível Superior
- CIFFA - Chartered Institute of Public Finance and Accountancy
- CMV - Comissão de Valores Mobiliários
- COSO - Comité das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway
- CPF - Cadastro de Pessoa Física
- DCF – Departamento de Contabilidade e Finanças
- ECGI - European Corporate Governance Institute
- EEUFMG - Escola de Engenharia da UFMG
- FMI - Fundo Monetário Internacional
- G-8 - Reunião de oito países mais ricos e influentes do mundo: Estados Unidos, Japão, Alemanha, Canadá, França, Itália, Reino Unido e Rússia.
- GRU - Guia de Recolhimento única
- IBGC - Instituto Brasileiro da Governança Corporativa
- ICGGPS - Independent Commission for Good Governance in Public Services
- IFAC - International Federation of Accountants
- IIA – Institute of Internal Auditors
- ISO/IEC - Uma norma internacional para a governança corporativa de tecnologia da informação publicada conjuntamente pela – Organização Internacional de Normalização e a Comissão Eletrotécnica Internacional
- OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.
- OPM - Office for Public Management
- PMS - Pedido de Material e Serviços
- PPGS - Programa de Pós Graduação
- PROAP- programa de apoio à Pós Graduação
- PROGRAD - Pro- Reitoria de Graduação da UFMG
- PROPLAN - Pró –Reitoria de Planejamento da UFMG

REUNI - Reestruturação e expansão das Universidades Federais

SCDP- Sistema Concessão de Passagens e Diárias

SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SGP - Sistema de Gestão Pública

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. CARACTERÍSTICAS DA ESCOLA DE ENGENHARIA	9
3. OBJETIVO GERAL.....	13
3.1 Objetivos Específicos.....	14
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
5. CONCEITUALIZAÇÃO	19
5.1 Surgimento da expressão “governance”	21
6. METODOLOGIA	26
7. ANÁLISE DOS DADOS.....	26
7.1 Gestão Pública	27
7.2 Diárias e Passagens	29
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
10. ANEXO.....	35

1. INTRODUÇÃO

A Constituição Federal, em seu artigo 70, parágrafo único, determina que “qualquer pessoa física ou entidade pública que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores” deverá prestar contas sobre a utilização dos recursos públicos à sociedade, por isso é importante priorizar a transparência e clareza na elaboração dos relatórios das demonstrações contábeis, pois, além de respeitar o princípio constitucional da publicidade, possibilita o acesso dos cidadãos às informações relativas à administração pública.

Atualmente os recursos da Escola de Engenharia da UFMG têm aumentado consideravelmente. O trabalho realizado, neste momento, pela Seção de Contabilidade requer muitas conferências e vários lançamentos dos mesmos dados em planilhas diversas, gerando retrabalho e um tempo enorme para a realização das tarefas.

Atentos às exigências da legislação vigente, às nossas dificuldades internas e aos anseios da comunidade, nesse estudo realizamos uma reflexão crítica sobre as informações prestadas nos relatórios hoje existentes na Seção de Contabilidade e propomos uma “Reestruturação do Processo de Gestão referente ao controle dos Recursos Orçamentários e Próprios da Escola de Engenharia da UFMG, com base nos mecanismos da Governança Pública”, visando aprimorar o gerenciamento, melhorar o desempenho das atividades atingindo a missão do pleno atendimento à nossa Comunidade. Com isso, acreditamos que a administração orçamentária e financeira dos recursos se tornará mais transparente, eficiente e otimizada.

É importante salientar a relevância desse trabalho nos contextos governamental e acadêmico. No segmento governamental há de se considerar a seriedade com que esta instituição aplica seus conceitos de Governança Pública e o esforço para aprimorar a transparência na execução orçamentária. No âmbito acadêmico, acrescenta conhecimento quanto aos conceitos aqui

discutidos, esclarecendo, a quem se interessar, sobre assuntos pouco abordados no cenário acadêmico.

O método para elaborar esta reflexão deu-se a partir da discussão com o professor Dr. André Marcio Picanço Favacho, orientador desse trabalho, dos problemas vivenciados no setor, o que contribuiu de forma significativa para o resultado final desse estudo.

2. CARACTERÍSTICAS DA ESCOLA DE ENGENHARIA

A Escola de Engenharia foi fundada em 11 de maio de 1911 e naquela época sua estrutura se dividia entre o campus da UFMG e o centro - Rua Espírito Santo, nº 35. Hoje mantém toda a sua estrutura funcionando no Campus Pampulha - Av. Antônio Carlos, 6627.

Atualmente é dirigida pelos professores Alessandro Fernandes Moreira (diretor) e Cícero Murta Diniz Starling (vice-diretor). Seu quadro de servidores compõe-se de aproximadamente trezentos e vinte professores e de cento e cinquenta funcionários entre Técnicos e Administrativos em Educação. A escola possui um corpo discente próximo de sete mil alunos, somados os cursos de graduação e pós-graduação, sendo que os cursos de graduação oferecem mil e dez vagas, por ano, distribuídos nos horários diurno e noturno.

Seu organograma comporta, além de treze departamentos administrativos, onze colegiados de graduação e dez colegiados de pós-graduação *stricto Sensu*. Estes últimos, com exceção do curso de Geotecnia e Transportes (somente curso de mestrado), mantêm mestrado e doutorado e, de acordo com a última avaliação da CAPES, foram bem conceituados, sendo que a Engenharia Elétrica recebeu a maior nota (conceito sete) e Geotecnia e Transportes a menor pontuação (conceito três).

A Escola de Engenharia da UFMG possui uma excelente infraestrutura física e, tendo em vista a relevância de suas atividades acadêmicas, configura-se como uma das maiores escolas públicas de ensino, pesquisa e extensão em engenharia. Neste contexto, o principal objetivo e constante desafio da Escola de Engenharia é formar engenheiros com elevadas capacitações técnicas e criativas, tendo como preceitos básicos a responsabilidade socioambiental e o espírito crítico de suas próprias realizações.

Para o desenvolvimento de suas atividades conta basicamente com duas fontes de recursos financeiros: os oriundos de repasses do governo federal: recursos orçamentários, que incluem também os recursos do PROAP e Reuni e os procedentes de geração própria; (convênios com organizações empresariais e fundações de apoio à pesquisa, taxas internas, multas, contratos de concessão). Os primeiros são chamados de orçamentários e os segundos de próprios.

Cada um dos setores acadêmicos possui a sua parcela de recursos orçamentários, seus recursos próprios específicos e seus convênios. O detalhamento da descrição dos recursos recebidos pela Unidade é o que se segue:

- I- O Recurso do Reuni é um Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.
- II- Recursos PROGRAD - O programa objetiva apoiar a estruturação dos laboratórios de cursos de graduação, visando estabelecer um elevado padrão qualitativo da infraestrutura didática disponível para a totalidade dos cursos de graduação da UFMG.
- III O Programa de Apoio à Pós-Graduação - PROAP destina-se a proporcionar melhores condições para a formação de recursos humanos para a produção e o aprofundamento do conhecimento nos cursos de pós-graduação *stricto sensu* mantidos por instituições públicas e envolve:

- a) - apoio às atividades inovadoras dos programas de pós-graduação (PPGs), voltadas para o seu desenvolvimento acadêmico, visando oferecer formação cada vez mais qualificada e diversificada aos estudantes de pós-graduação e pesquisadores em estágio pós-doutoral;
- b) - utilização dos recursos disponíveis no custeio das atividades científico-acadêmicas relacionadas à titulação de mestres e doutores e ao estágio pós-doutoral;
- c) - o apoio ao desenvolvimento dos trabalhos de planejamento e de execução da política institucional de pós-graduação.

Para o acompanhamento e controle da aplicação dos referidos recursos são realizadas diariamente pela Seção de Contabilidade diversas transações denominadas lançamentos contábeis. Por designação da Secretaria de Planejamento e Orçamento do Governo Federal, as compras efetivadas na Administração Pública ocorrem através da Nota de Empenho, que é utilizada também para comprovar e registrar os fatos econômico-contábeis. Este deve ser obrigatoriamente lançado no SIAFI ¹ para registro contábil, patrimonial e financeiro.

Outra forma de controlar os recursos é através da conciliação bancária realizada entre os demonstrativos oriundos do SIAFI e os registros efetivados internamente para separar os recursos orçamentários e próprios pelos diversos departamentos da EEUFMG.

Visando à integração das seções de Contabilidade, Compras, Almoxarifado, Patrimônio e Departamentos, a Escola de Engenharia implantou, em 2006, o Sistema de Gestão Pública, doravante SGP, de forma a tornar mais racional e automatizado os procedimentos, gerando maior eficiência na instituição. Houve

¹ SIAFI: Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal. É o sistema responsável pela execução da contabilidade dos órgãos e entidades da administração pública federal, notadamente as de direito público. Registra, inclusive, toda a movimentação da chamada Conta Única, que é a conta bancária do governo federal junto ao Banco Central do Brasil, onde são depositadas todas as disponibilidades dos órgãos e entidades.

grande contribuição por parte dos servidores para o desenvolvimento desse sistema, a partir das necessidades detectadas na execução das tarefas.

Todas essas transações financeiras e lançamentos diários alimentam o SGP, que gera para a comunidade relatórios mensais dos gastos efetuados. Além disso, a cada final de exercício, a administração da EEUFMG presta contas aos gestores, por meio do relatório de Demonstrações Contábeis, do correto emprego dos recursos.

Competem também à Seção de Contabilidade a geração e controle das GRU's², que é um documento de arrecadação dos diversos tipos de receita: taxas, multas, aluguéis, etc., E ainda o controle e acompanhamento do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP);

O SCDP é um programa do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, sendo de utilização obrigatória pelos Órgãos da administração pública federal direta, autarquia e fundacional, conforme Decreto nº 5,992, de 19 de dezembro de 2006. O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP - viabiliza a administração das solicitações e pagamentos de Diárias e Passagens, possibilitando que as requisições sejam feitas por meio de terminais eletrônicos, diminuindo o tempo de emissão e melhorando as condições de atendimento e consultas dos usuários.

A conferência das prestações de contas dos recursos recebidos das fundações de apoio é outra atividade desempenhada pela Seção. Isto porque, para o desenvolvimento de suas ações, a EEUFMG conta, também com o apoio de fundações de direito privado. Periodicamente essas fundações devem prestar contas de recursos repassados pela EEUFMG. Os trabalhos da Seção são supervisionados pela Divisão de Contabilidade e Finanças da UFMG (DCF), e passa por auditorias internas e externas periodicamente.

Ultimamente o Brasil passa por momentos de grandes dificuldades para controlar os gastos na sua execução Orçamentária e financeira, os órgãos de Controle Interno como o Tribunal de Contas da União vêm desenvolvendo

² GRU: Guia de Recolhimento da União

várias ações para que haja melhorias nas políticas públicas e maior controle Interno.

Em seu pronunciamento no Congresso Brasileiro de Governança e Controle Público em novembro de 2013, O Ministro Presidente do Tribunal de Contas da União, Augusto Nardes, disse:

Recentes pesquisas na área de governança têm demonstrado a necessidade de preparar quadros qualificados no setor público que promovam, a partir da ação efetiva, a melhoria contínua do desempenho administrativo.

Desta forma, cabe aos profissionais de Controladoria, Auditoria e Governança avaliar a execução dos programas de governo, comprovar a legalidade e os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão dos administradores públicos. Além disso, também é sua função desenvolver mecanismos de prevenção a fraudes, não apenas detectando irregularidades, mas desenvolvendo meios para prevenir a sua ocorrência.

Por isso, difundir um novo quadro de referência sobre a governança pública é fundamental para o enfrentamento e a renovação dos padrões de gestão e controle.

Nesse sentido, a Contabilidade Pública é o instrumento utilizado pelos administradores públicos para efetuar o controle financeiro e patrimonial dos recursos arrecadados durante determinado período. Daí a importância de se fazer um acompanhamento eficiente no controle dos gastos recebidos na Escola de Engenharia, esclarecendo como esses recursos serão, ou foram gastos.

3. OBJETIVO GERAL

O presente estudo pretende:

Compreender, na visão dos departamentos e colegiados, os obstáculos, as vantagens, as críticas e as sugestões para o aperfeiçoamento dos relatórios disponibilizados hoje para a comunidade da Escola de Engenharia.

3.1 Objetivos Específicos

- a) identificar as dúvidas da comunidade em relação às informações prestadas nos relatórios disponibilizados pela seção;
- b) avaliar as causas dos problemas atuais enfrentados pela seção na execução das atividades buscando maior eficácia e eficiência dos seus processos.
- c) analisar as sugestões recebidas dos gestores e;
- d) propor um avanço nos processos de trabalho de forma a prestar informações à comunidade em tempo hábil.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No começo da década de 90, momento histórico marcado por crises financeiras, o Banco da Inglaterra criou uma comissão para elaborar o Código das Melhores Práticas de Governança corporativa, trabalho que resultou no Cadbury Report. Em 1992, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO, publicou o Internal control - integrated framework. Anos mais tarde, em 2002, depois de escândalos envolvendo demonstrações contábeis fraudulentas ratificadas por empresas de auditorias, publicou-se, nos Estados Unidos, a Lei Sarbanes-Oxley, cujo objetivo era melhorar os controles para garantir a fidedignidade das informações constantes dos relatórios financeiros. No mesmo ano, com vistas a apoiar a investigação independente e induzir à melhoria da governança, fundou-se o European Corporate Governance Institute – ECGI. Trata-se de uma, entre as múltiplas organizações científicas que promovem fóruns, realizam pesquisas e mantém bases de dados internacionais de códigos e de princípios de governança. Em 2004, o COSO publicou o Enterprise risk management - integrated framework, documento que ainda hoje é tido como referência no tema gestão de riscos.

Nos anos que se seguiram, dezenas de países passaram a se preocupar com aspectos relacionados à governança e diversos outros códigos foram

publicados. Atualmente, o G8 (reunião dos oito países mais desenvolvidos) e organizações como o Banco Mundial, o Fundo Monetário Internacional – FMI e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE dedicam-se a promover a governança (ECGI, 2013).

No Brasil, o crescente interesse pelo tema não é diferente. Tanto no setor privado quanto no público, existem iniciativas de melhoria da governança, as quais se relacionam e se complementam. Em 2001, publicou-se um panorama sobre a governança corporativa no Brasil (MCKINSEY e KORN/FERRY, 2001). No mesmo ano, a Lei 10.303/2001 alterou a 6.404/1976, das sociedades por ações, e buscou reduzir riscos ao investidor minoritário, assim como garantir sua participação no controle da empresa. Em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, também publicou recomendações sobre governança.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional. Fundado em vinte e sete de novembro de 1995, o instituto é o responsável pela criação do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Tal Código serve de instrumento de apoio e de motivação para a melhoria contínua das práticas de governança corporativa no Brasil.

Ainda de acordo com o código do IBGC, são apresentados quatro princípios básicos, que norteiam as boas práticas de governança corporativa:

- **Transparência** - como diz o código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC – mais do que a obrigação de informar, a administração deve cultivar o desejo de informar e esses instrumentos evidenciarão esse desejo da produção de simetria informacional entre o Estado e a sociedade;
- **Equidade** - é caracterizada no código de melhores práticas de governança corporativa como um tratamento justo e igualitário

de todos os grupos e equidade na gestão pública. Deve pautar-se por políticas e ações dos governantes que produzam a equidade entre os habitantes que compõem a sociedade local, a fim de produzir o bem-estar social;

- **Prestação de contas e (ACCOUNTABILITY).** Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos;
- **Responsabilidade Corporativa** - conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A "função social" da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

De acordo com o IBGC, apesar de o código ter sido desenvolvido, primariamente, com foco em organizações empresariais, ao longo daquele documento foi utilizado o termo organizações, a fim de torná-lo o mais abrangente possível e adaptável a outros tipos de organizações, como terceiro setor, cooperativas, estatais, fundações e órgãos governamentais, entre outros.

Nos anos seguintes outros trabalhos foram publicados, como o estudo nº 13 - Boa Governança no setor público -, do International Federation of Accountants – IFAC, publicado em 2001. Na mesma disposição, o Australian National Audit

Office – ANAO publicou, em 2003, o Guia de melhores práticas para a governança no setor público, em que ratifica os princípios preconizados pela IFAC e acrescenta outros três: liderança, compromisso e integração.

Essa tendência de tornar o setor público mais eficiente e ético foi reforçada pela publicação conjunta em 2004 — pelo The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy – CIPFA e pelo Office for Public Management Ltd – OPM - do Guia de padrões de boa governança para serviços públicos, cujos seis princípios alinham-se aos já apresentados, com ênfase na eficiência e na eficácia. Além da IFAC, do CIPFA e do OPM, organizações como o Independent Commission for Good Governance in Public Services – ICGGPS; o Banco Mundial; e o Institute of Internal Auditors – IIA avaliaram as condições necessárias à melhoria da governança nas organizações públicas e acordaram que, para melhor atender aos interesses da sociedade, é importante garantir o comportamento ético, íntegro, responsável, comprometido e transparente da liderança; controlar a corrupção; implementar efetivamente um código de conduta e de valores éticos; observar e garantir a aderência das organizações às regulamentações, códigos, normas e padrões; garantir a transparência e a efetividade das comunicações; balancear interesses e envolver efetivamente os stake holders (cidadãos, usuários de serviços, acionistas, iniciativa privada).

Segundo a compilação realizada pela IFAC (2013b), as organizações referenciadas no parágrafo anterior entendem que a boa governança no setor público permite:

- a. garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos;
- b. garantir que a organização seja, e pareça responsável para com os cidadãos;
- c. ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito;
- d. ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos;

- e. possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão;
- f. dialogar com e prestar contas à sociedade;
- g. garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos;
- h. promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores;
- i. definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade;
- j. institucionalizar estruturas adequadas de governança;
- k. selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais);
- l. avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles;
- m. garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos;
- n. utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis;
- o. controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e
- p. prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis).

No Brasil, diversas leis e decretos foram publicados de modo a institucionalizar direta ou indiretamente estruturas de governança. Surgiram instrumentos para fortalecer a governança pública, entre eles: (a) o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171, de 22 de Junho de 1994) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000), que têm por objeto aspectos éticos e morais e o comportamento da liderança; (b) o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gestão Pública), instituído em 2005 e revisado em 2009 e em 2013, cujos treze fundamentos norteiam-se pelos princípios constitucionais

da administração pública e pelos fundamentos da excelência gerencial contemporânea; (c) a Lei 12.813, de 16 de maio de 2013, que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal; e (d) os instrumentos de transparência, como a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011), que asseguram o direito fundamental de acesso à informação e facilitam o monitoramento e o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos.

A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder (BRASIL, 1988, art. 70).

Fundamentos da Gestão Pública: (1) pensamento sistêmico, (2) aprendizado organizacional, (3) cultura de inovação, (4) liderança e constância de propósitos, (5) orientação por processos e informações, (6) visão de futuro, (7) geração de valor, (8) comprometimento com as pessoas, (9) foco no cidadão e na sociedade, (10) desenvolvimento de parcerias, (11) responsabilidade social, (12) controle social e (13) gestão participativa.

5. CONCEITUALIZAÇÃO

Ao consultarmos os dicionários da língua portuguesa, temos que governança significa “administração”, “governo”. Por governo, entende - se o ato ou efeito de governar. Já governar, do latim “gubernare”, entre diversas colocações, temos “administrar”, “autoridade ou poder sobre” e “exercer o governo”.

Compreender alguns desses conceitos que abrangem o tema Governança Pública é importante para esse trabalho, são eles:

a) Governo: é a autoridade governante de uma nação ou unidade política, que tem como finalidade reger e organizar a sociedade. O tamanho do governo vai variar de acordo com o tamanho do Estado, podendo ser ele local, regional e

nacional. É a instância máxima de administração executiva, geralmente reconhecida como a liderança de um Estado ou uma nação.

b) Governabilidade: refere-se mais à dimensão estatal do exercício do poder. Diz respeito às “condições sistêmicas e institucionais sob as quais se dá os exercícios do poder, tais como as características do sistema político, a forma de governo, as relações entre os Poderes, o sistema de intermediação de interesses” (Santos, 1997, p. 342). Ainda segundo Luciano Martins, o termo governabilidade refere-se à arquitetura institucional, distinto, portanto de governança, basicamente ligada à performance dos atores e sua capacidade no exercício da autoridade política (*apud* Santos, 1997, p. 342). Se observadas as três dimensões envolvidas no conceito de governabilidade apresentadas por Diniz (1995, p. 394): capacidade do governo para identificar problemas críticos e formular políticas adequadas ao seu enfrentamento; capacidade governamental de mobilizar os meios e recursos necessários à execução dessas políticas, bem como a sua implementação; e capacidade liderança do Estado sem a qual as decisões tornam-se inócuas.

c) Governança: tem um caráter mais amplo. Pode englobar dimensões presentes na governabilidade, mas vai além. Veja-se, por exemplo, a definição de Melo (*apud* Santos, 1997, p. 341): “refere-se ao *modus operandi* das políticas governamentais – que inclui, dentre outras, questões ligadas ao formato político institucional do processo decisório, a definição do conjunto apropriado de “financiamento de políticas e ao alcance geral dos programas”. Como bem salienta Santo (1997, p. 341), “o conceito (de governança) não se restringe, contudo, aos aspectos gerenciais e administrativos do Estado, tampouco ao funcionamento eficaz do aparelho de Estado”. Dessa forma, a governança refere-se a “padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico”, incluindo-se aí “não apenas os mecanismos tradicionais de agregação e articulação de interesses, tais como os partidos políticos e grupos de pressão, como também redes sociais informais (de fornecedores, famílias, gerentes), hierarquias e

associações de diversos tipos” (Santos, 1997, p. 342). Ou seja, enquanto a governabilidade tem uma dimensão essencialmente estatal, vinculada ao sistema político-institucional, a governança opera num plano mais amplo, englobando a sociedade como um todo.

Para Bresser Pereira (2001, p.5-24) "A Governança pública é um processo dinâmico pelo qual se dá o desenvolvimento político e através do qual a sociedade civil, o estado e o governo organizam e gerem a vida pública".

Para Harrison (1998) a governança não está interessada em executar apenas o negócio, mas em dar direção global à empresa, em supervisionar e controlar as ações executivas da administração e em satisfazer as expectativas legítimas pela prestação de contas e regulação, com interesses além dos limites incorporados.

Uma definição geral de governança é descrita por Dorset e Baker (1979) “como sendo o exercício da autoridade, controle, administração e poder de governar, ou seja, é a maneira como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país com o objetivo de seu desenvolvimento”.

5.1 Surgimento da expressão “governance”

A expressão “governance” surge a partir de reflexões conduzidas principalmente pelo Banco Mundial, “tendo em vista aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente” (Diniz, 1995, p. 400). Ainda segundo Diniz, “tal preocupação deslocou o foco da atenção das implicações estritamente econômicas da ação estatal para uma visão mais abrangente, envolvendo as dimensões sociais e políticas da gestão pública” (Ibid., p. 400). A capacidade governativa não seria avaliada apenas pelos resultados das políticas governamentais, e sim também pela forma pela qual o governo exerce o seu poder.

Conforme o CIPFA (2004), uma das diretrizes para se ter uma boa governança é a definição clara das funções das organizações e das responsabilidades dos envolvidos. Para tanto, algumas políticas públicas estabelecem marcos regulatórios, destacando as competências de cada um dos atores envolvidos, enquanto outras constituem fóruns específicos para discussão de temas e deliberação de propostas de atuação. Mesmo as políticas pouco integradas podem estar formalmente estabelecidas, enquanto outras podem estar baseadas apenas nas relações informais entre seus membros. Políticas formalmente institucionalizadas dispõem de maior grau de governança (CALMON, 2013).

De acordo com Peter (2010), o sucesso da governança requer a definição de objetivos, uma vez que para governar é necessário conhecimento sobre o trajeto para o destino que se pretende atingir, requerendo a integração de objetivos entre todos os níveis do sistema. O estabelecimento de prioridades, objetivos e metas a serem alcançados constitui espinha dorsal de uma política pública e sinaliza a todos os parâmetros pelos quais se orientar (DIAS, 2012). A política pública deve apresentar diretrizes, objetivos e metas democraticamente selecionadas, para haver legitimidade perante a sociedade.

Ademais, segundo o NAO (2001), deve-se criar uma cultura que encoraje a geração de ideias inovadoras e criativas, assim como promover-se a busca por soluções adotadas em outras organizações ou países, uma vez que, frequentemente, não são novas as questões a serem enfrentadas. Portanto, a experiência externa, além de ser uma fonte útil de inovação, novas ideias e boas práticas pode minimizar o risco de retrabalho, opção que tende a ser dispendiosa, assim como ajudar a antecipar problemas. Identificação e definição de marcos e prazos da implantação de planos em passos administráveis, com vistas a reduzir riscos e a facilitar a identificação de interdependências e obstáculos ao sucesso da implantação (AUSTRALIAN GOVERNMENT, 2013; NAO, 2001);

Elaboração de planejamento flexível e contínuo, considerando que mudanças são inevitáveis durante a implantação para se ajustar a diferentes

circunstâncias, novas informações, ou achados dos processos de avaliação e monitoramento. (AUSTRALIAN GOVERNMENT, 2013; NAO, 2006);

A governança de órgãos e entidades da administração pública envolve três funções básicas, alinhadas às tarefas sugeridas pela ISO/IEC 38500:2008: (a) avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros; (b) direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e (c) monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

De acordo com o Banco Mundial, governança diz respeito a estruturas, funções, processos e tradições organizacionais que visam garantir que as ações planejadas (programas) sejam executadas de tal maneira que atinjam seus objetivos e resultados de forma transparente (WORLD BANK, 2013). Busca, portanto, maior efetividade (produzir os efeitos pretendidos) e maior economicidade (obter o maior benefício possível da utilização dos recursos disponíveis) das ações. São funções da governança: (a) definir o direcionamento estratégico; (b) supervisionar a gestão; (c) envolver as partes interessadas; (d) gerenciar riscos estratégicos; (e) gerenciar conflitos internos; (f) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e (g) promover a accountability (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência.

A governança pública, para ser efetiva, pressupõe a existência de um Estado de Direito; de uma sociedade civil participativa no que tange aos assuntos públicos; de uma burocracia imbuída de ética profissional; de políticas planejadas de forma previsível, aberta e transparente; e de um braço executivo que se responsabilize por suas ações (WORLD BANK, 2007).

Conforme sugerido pelo Banco Mundial (WORLD BANK, 2007), são princípios da boa governança: a legitimidade, a equidade, a responsabilidade, a eficiência, a probidade, a transparência e a accountability.

Legitimidade: princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério informativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade. Não basta verificar se a lei foi cumprida, mas se o interesse público, o bem Princípios, Diretrizes e Níveis de Análise Princípios, 24 comum, foram alcançados. Admite o ceticismo profissional de que nem sempre o que é legal é legítimo (BRASIL, 2012).

Equidade: promover a equidade é garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis - liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros -, políticos e sociais - saúde, educação, moradia, segurança (BRASIL, 2010c).

Responsabilidade: diz respeito ao zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2010).

Eficiência: é fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto (BRASIL, 2010c).

Probidade: trata-se do dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos. Enfim, refere-se à obrigação que têm os servidores de demonstrar serem dignos de confiança (IFAC, 2001).

Transparência: caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros.

Accountability: As normas de auditoria da Intosai conceituam accountability como a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades (BRASIL, 2011). Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2010).

O Tribunal de contas da União lançou um relatório intitulado “10 passos para a boa governança“. Na apresentação do documento, o ministro João Augusto Ribeiro Nardes diz que “a melhoria da **governança pública** é uma causa primária a ser trabalhada para que possamos superar o desafio de transformar o **país do futuro**, como somos conhecidos há anos, no **país do presente**”. Segue abaixo os 10 passos:

1. Escolha líderes competentes e avalie seus desempenhos;
2. Lidere com ética e combata os desvios;
3. Estabeleça sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas;
4. Estabeleça modelo de gestão da estratégia que assegure seu monitoramento e avaliação;
5. Estabeleça a estratégia considerando as necessidades das partes interessadas;
6. Estabeleça metas e delegue poder e recursos para alcançá-las;
7. Estabeleça mecanismos de coordenação de ações com outras organizações;
8. Gerencie riscos e institua os mecanismos de controle interno necessários;
9. Estabeleça função de auditoria interna independente que adicione valor a organização;
10. Estabeleça diretrizes de transparência e sistema de prestação de contas e responsabilização.

Para alcançar boa governança em órgãos e entidades da administração pública é importante: (a) focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços; (b) realizar, efetivamente, as funções e os papéis definidos; (c) tomar decisões embasadas em informações de qualidade; (d) gerenciar riscos; (e) desenvolver a capacidade e a eficácia do corpo diretivo das organizações; e (f) prestar contas e envolver efetivamente as partes interessadas (CIPFA, 2004).

6. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização desse trabalho foi uma consulta à comunidade envolvida utilizando os meios eletrônicos.

É importante salientar que a pesquisa se estendeu a todos os departamentos e colegiados de graduação e de pós-graduação. Entretanto, devido ao período em que a pesquisa foi disponibilizada para a comunidade, que ocorreu entre meados de dezembro de 2015 e início de janeiro de 2016, não foi possível obtermos resposta de todos eles, por haver, nesse período, muitos gestores em férias. Contudo, consideramos que esse fato não prejudicou o resultado da investigação, porque conseguimos respostas bem próximas no que diz respeito às críticas e sugestões recebidas da comunidade.

Como ferramenta de pesquisa, utilizamos o e-mail. Para análise dos dados, avaliamos cada uma das respostas recebidas cujos resultados constam dos itens 7.1 e 7.2.

7. ANÁLISE DOS DADOS

Ao procedermos à análise das críticas e sugestões obtidas, individualizamos o Sistema de Gestão Pública e o Sistema de Diárias e Passagens, para facilitar a compreensão, conforme abaixo:

7.1 Gestão Pública:

De modo geral percebemos que houve unanimidade quanto às críticas do Sistema de Gestão Pública no que diz respeito à frequência com que as informações são atualizadas. Na visão dos gestores, há um espaço de tempo entre a ocorrência do fato e o lançamento deste no sistema. Neste aspecto, as informações contidas nos relatórios deixam a desejar, gerando pouca confiabilidade, motivando recorrentes telefonemas ao Setor de Contabilidade para confirmar se o saldo disponível é real. Acrescente-se ainda que valores empenhados não significam, necessariamente, que a compra foi efetivada, podendo acontecer ainda do setor solicitante nem estar atento aos itens que foi requisitado. Foi observado por uns dos participantes que a inclusão no relatório de valores que já foram empenhados facilitaria o trabalho dos ordenadores de despesas e da própria Seção de Contabilidade. Outro gestor sugeriu o desenvolvimento de uma ferramenta que gerencie o processamento dessas informações que hoje são feitas de forma manual pelos servidores da Seção de Contabilidade.

Observamos ainda críticas generalizadas em relação a não disponibilização no Sistema de Gestão dos montantes de recursos recebidos, ou seja, o usuário só tem acesso aos valores que foram utilizados e o saldo restante, obrigando-os a manter planilhas paralelas para controlar a provável quantia recebida. Isso impossibilita o planejamento do departamento/colegiado e vai de encontro às exigências da Legislação Federal no que diz respeito à transparência na gestão dos recursos. Como sugestão, todos os gestores solicitaram a inclusão dos totais de cada recurso repassado ao departamento/colegiado. Recebemos ainda, por parte de um dos gestores, a sugestão de que, ao ser lançado um crédito para determinado departamento/colegiado, o próprio sistema se encarregasse de informar ao usuário o lançamento deste crédito, evitando as recorrentes ligações para a Seção de Contabilidade.

Alguns departamentos/colegiados também criticaram a falta de informação, por parte da Seção de Contabilidade, das datas em que os recursos serão

repassados e quando estes serão recolhidos, o que dificulta, por exemplo, o remanejamento de uma compra para um recurso distinto cujo prazo para utilização seja inferior ao outro. Foi sugerido por um dos gestores que o relatório “situação orçamentária”, em casos previsíveis, constasse informações do tipo “esse recurso será recolhido na data x.”

Outra pontuação quase unânime dos entrevistados foi em relação ao desconhecimento dos gestores da dinâmica do processo de alocação dos recursos tais como: de que forma são feitas as distribuições dos recursos oriundos da Matriz Orçamentária, do Tesouro e dos Recursos Próprios. Foi sugerido então, um treinamento à comunidade para que os relatórios emitidos sejam bem entendidos e acompanhados pelos gestores.

Houve críticas genéricas, também, em relação ao procedimento hoje existente quando se tem de mudar a rubrica de um grupo para outro (exemplo: mudança de rubrica de material permanente para consumo), Neste caso, o obstáculo é a burocracia, pois, tais mudanças implicam, por parte do gestor, solicitar a alteração à seção de contabilidade através de e-mails. A Contabilidade, por sua vez aciona a PROPLAN e esta solicita um prazo que pode levar até quarenta e oito horas. Da forma como funciona hoje esse procedimento gera atraso na emissão dos PMS e, conseqüentemente, da aquisição do bem ou serviço solicitado. Como sugestão a esse problema foi indicado por um dos participantes o aperfeiçoamento do sistema de maneira que o gestor possa solicitar a alteração de rubrica através do próprio programa. Sugeriu-se, ainda, que o próprio sistema fosse capaz de bloquear os pedidos de alteração, quando não for possível a alteração por parte da PROPLAN (exemplo: diante da limitação do teto orçamentário para a rubrica desejada).

Finalmente, notamos algumas críticas e sugestões em relação a interface do Sistema de Gestão Pública considerada pelos gestores como confusa e pouco informativa, pouco interativa e de aparência desagradável. Recebemos sugestões de interligar os sistemas de compras e contabilidade, bem como do acesso ao sistema ser feito através do CPF, a fim de permitir que usuários diferentes operem o sistema. Na modalidade de hoje somente quem tem a

senha pode operá-lo. “O acesso pelo CPF facilitaria o controle do que cada usuário está realizando no sistema”, nas palavras de um dos participantes.

7.2 Diárias e Passagens:

Em relação ao Sistema Concessão de Diárias e Passagens, houve unanimidade dentre os participantes dessa pesquisa de que a falta de treinamento é o maior problema e apontaram a necessidade de se fazer treinamentos constantes com os operadores do sistema, pois o consideram complexo.

Um dos participantes, em especial, considera o SCDP eficiente, apesar de burocrático. Complementa ainda que o cruzamento das informações que ele propicia é fundamental para realizar as solicitações de passagens e diárias dentro da legalidade. Entretanto, pondera que há uma inadequação entre os prazos propostos pelo sistema/legislação, em relação à realidade da rotina de trabalho. Cita como exemplo o fato de uma reserva da passagem expirar se um pedido de passagens e diárias for aprovado pelo diretor da unidade no prazo superior a vinte e quatro horas. Isso gera sempre retrabalho por parte dos solicitantes.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou compreender, na visão dos departamentos e colegiados, os obstáculos, as vantagens, as críticas e as sugestões para o aperfeiçoamento dos relatórios disponibilizados hoje para a comunidade da Escola de Engenharia com fins específicos de a) identificar as dúvidas da comunidade em relação às informações prestadas nos relatórios disponibilizados pela seção; b) avaliar as causas dos problemas atuais enfrentados pela seção na execução das atividades buscando maior eficácia e eficiência dos seus processos; c) analisar as sugestões recebidas dos gestores e d) propor um avanço nos processos de trabalho de forma a prestar informações à comunidade em tempo hábil.

Nesse estudo ficou claro que a comunidade reconhece os esforços da Seção de Contabilidade no sentido de aprimorar a prestação de seus serviços. Eles reconhecem também as limitações do sistema de informação hoje existente; as imposições legislativas que nem sempre permitem a execução de determinada tarefa em tempo hábil, como é o caso do Sistema de Concessão de Passagens e Diárias. Este sistema é manuseado por uma diversidade de usuários que, no caso da Escola de Engenharia, engloba a Seção de contabilidade, Secretarias de Departamentos, Secretarias de Cursos de Graduação, Secretarias de Cursos de Pós-Graduação, Secretaria da Diretoria e Secretaria Geral, sendo que, cada operador do sistema, possui a sua dificuldade no entendimento das atividades a serem executadas. Entretanto, com exceção de treinamentos mais frequentes e eficazes aos operadores do sistema, consideramos difícil atender as demandas da comunidade, pois o SCDP possui o compartilhamento de uma base de dados única, administrada pelo Gestor Central do Ministério do Planejamento e pelos Gestores Setoriais de cada Ministério.

Outra pontuação que achamos relevantes foi a crítica quanto ao intervalo para a atualização dos dados no sistema. Esse espaço em que um fato contábil ocorre e quando é lançado no sistema torna as informações pouco confiáveis, além de gerar trabalhos para ambas as partes, pois tem que se buscar a informação por meio de telefonemas.

A comunidade, por outro lado, parabeniza a nossa iniciativa de nos preocuparmos com a melhoria dos processos de trabalho a partir da experiência repassada pelos usuários do sistema.

Consideramos que foram alcançados os objetivos geral e específico deste trabalho, pois, observamos com essa pesquisa que, nos relatórios de execução orçamentária disponibilizados pela Seção de Contabilidade da Escola de Engenharia, há uma lacuna entre as informações que a comunidade precisa receber e às que são apresentadas de fato, gerando para os gestores dificuldades de planejarem suas despesas.

Em nossa percepção identificamos que as informações constantes hoje nos relatórios apresentados à comunidade realmente deixam a desejar tais como a utilização de termos técnicos incompreensíveis aos leigos, não lançamento de dados importantes, na visão do gestor. Há inúmeros objetivos que podem ser alcançados com a elaboração de relatórios financeiros. Entretanto, no momento em que esses demonstrativos chegam ao usuário final, nem sempre a interpretação por eles está de acordo com a intenção de quem os elabora.

Salientamos também que, além do sistema de informação disponível hoje para execução das tarefas não atender aos gestores, enfrentamos a falta de servidores na Seção. Problema um tanto complexo de ser resolvido, devido à contenção de despesas governamental que não permite contratação de funcionários terceirizados e há uma grande morosidade na nomeação de servidores para reposição do quadro, no caso de exoneração ou aposentadoria.

Conhecer com maior profundidade as críticas do público envolvido contribuiu decisivamente para reforçar nossas convicções de que as atividades da Seção de Contabilidade precisam ser revistas e reestruturadas para que o processo de gestão dos recursos orçamentários e próprios da escola de engenharia possam atingir a eficiência e transparência com base nos mecanismos da governança pública.

Consideramos importante também conhecer as sugestões propostas pelos gestores. Assim constatamos a necessidade de colocar em prática, na medida do possível, algumas ações para aperfeiçoar as informações de que a comunidade necessita.

Gostaria de ressaltar que problemas internos da seção, tais como a falta de funcionários, o acúmulo de serviços, a necessidade de cumprir os prazos estabelecidos pelo Governo Federal, no segundo semestre, para a execução de determinadas tarefas não permitiu maior dedicação a essa pesquisa, o que gerou certo estresse no cumprimento dos prazos para conclusão desse estudo.

Como aspecto positivo, saliento o conhecimento teórico alcançado com esse trabalho; maior interação adquirida com a comunidade dessa instituição e a expectativa de colocar em prática a reestruturação da Seção de Contabilidade avaliando a viabilidade de propor para a Diretoria da instituição a elaboração e implantação de algumas ações que permitam desburocratizar os processos, aumentar a clareza dos relatórios e possamos atualizar os dados no SGP de forma tempestivamente alcançando mais eficiência, eficácia, controle e uma boa Governança na execução orçamentária da Escola de Engenharia.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Vinícius de Carvalho. 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://www.ibgc.org.br>. Acessado em 16 de agosto de 2015.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acessado em 11 de janeiro de 2016.

_____ 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. Disponível em: <http://www2.senado.gov.br/sf/legislacao/legisla/>. Acesso em: 25 ago. 2015.

_____ Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: <http://intranet/Legin/>. Acesso em: 25 ago. 2016.

_____ Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p.

_____ Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste, 2013. 57 p. 1.Governança. 2.Prestação de contas. 3.Transparência. I. Título.

_____ Tribunal de Contas da União. Referencial para avaliação de governança em políticas públicas / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, 2014. 91.

Decreto-lei 200, de 25 de fevereiro de 1967, dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá

outras providências, 1967. Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acessado em 05 de set. de 2015.

Decreto-Lei 5.992, de 19 de dezembro de 2006. Disponível em
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acessado em 11 de janeiro de 2016. Acessado em 05 de set. de 2015.

DINIZ, Eli. “Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90”. In: *DADOS – Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, volume 38, no 3, 1995. pp. 385-415.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANCA CORPORATIVA. Governança Corporativa. Disponível no site: <http://www.ibgc.org.br>. Acessado em 21 de ago. de 2015.

Matias Pereira, José, Curso de Administração Pública, Foco nas Instituições e Ações Governamentais, 4 ed. Revista e Atualizada, São Paulo Editora Atlas, 2014.

SANTOS, Maria Helena de Castro. “Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte”. In: *DADOS – Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, volume 40, nº3, 1997.

SIEGA, Gabriela. Identificação do enquadramento das notas explicativas do estado de Santa Catarina em relação às normas de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público. 2011. 105 p. Monografia (Curso de Ciências Contábeis). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em:<http://t.cbu.ufsc.br/Contabeis295953.pdf>. Acessado em 19 jan. de 2016.

Slomski Valmor, Controladoria e Governança na Gestão Pública, São Paulo Editora Atlas, 2007.

10. ANEXO

E-mail enviado a todos as Secretarias de Departamentos e Colegiados de graduação e pós-graduação:

Prezados Gestores,

Estou concluindo o Curso de Especialização GIFES – Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, e para encerrar o trabalho de final do curso – TCC – optei por fazer uma reflexão crítica sobre as informações que a Seção de Contabilidade repassa à comunidade através dos relatórios mensais, bem como do Sistema de Diárias e Passagens. Nesse sentido, gostaria de contar com a colaboração de vocês fazendo uma análise crítica dos seguintes processos:

- Gestão Orçamentária da Seção de Contabilidade: com relação aos relatórios dos recursos orçamentários;
- Sistema de Diárias e Passagens – SCDP

Essa reflexão tem como objetivo aprimorar nossos processos de trabalho e as informações aos gestores, contribuindo para maior transparência na execução orçamentária dessa Instituição.

Conto com a colaboração de todos.