

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS - ESAN**

JEAN PAULO DE SÁ AJALA

**AVALIAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DO CONTROLE INTERNO NAS
UNIVERSIDADES FEDERAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

Campo Grande - MS
2016

JEAN PAULO DE SÁ AJALA

**AVALIAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DO CONTROLE INTERNO NAS
UNIVERSIDADES FEDERAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP - realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Área de concentração: Gestão de Organizações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Alberto de Barros Aguirre.

Campo Grande - MS
2016

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AJALA, Jean Paulo de Sá. **Avaliação do funcionamento do controle interno nas Universidades Federais: Uma análise comparativa.** Campo Grande: Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2016, 127 p. Trabalho de Conclusão Final.

Documento formal, autorizando reprodução deste relatório para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Escola de Administração e Negócios e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

O Trabalho de Conclusão Final intitulado AVALIAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DO CONTROLE INTERNO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA, apresentado por JEAN PAULO DE SÁ AJALA, como exigência para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, à banca examinadora, no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, obteve conceito _____.

Campo Grande-MS, 19 de outubro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

PROF. DR. ALBERTO DE BARROS AGUIRRE, Professor, UFMS/ESAN
Orientador

PROF. DR. LUIZ MIGUEL RENDA DOS SANTOS, Professor, UFMS/ESAN.
Examinador Interno

PROF. DR. JOSÉ APARECIDO MOURA ARANHA, Professor, UFMS/ESAN.
Examinador Externo

AUD. KLEBER WATANABE CUNHA MARTINS, Auditor-Chefe, UFMS
Examinador Externo

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por todas as bênçãos proporcionadas em minha vida e de minha família.

À minha esposa Thais, meu porto seguro, pelo apoio e pelos puxões de orelha quando mais precisei.

À minha filha Clara, uma doçura de menina, por entender minha ausência nesse período.

Aos meus filhos Bento e Francisco, que vieram esse ano e nos proporcionaram um novo conceito de felicidade, pelo sorriso em cada rostinho, que me fizeram ganhar novo fôlego a cada dia para enfrentar as dificuldades.

À minha mãe Valda e ao meu irmão Rodrigo, por serem exemplos de determinação e força de vontade.

Ao meu chefe e grande amigo Homero Scapinelli. Tenho certeza que sem sua ajuda e esforço não teria entrado e nem terminado o Mestrado.

Ao meu orientador, Prof. Aguirre, pelas valiosas ajudas, pela competência e profissionalismo.

Aos Professores Renda e Moura, pela disponibilidade e ensinamentos.

Ao Kleber e a Andreia Maldonado, pela disponibilidade em responder a entrevista, além de ajudar com materiais e ensinamentos.

Aos meus professores, por se disporem a compartilhar os seus conhecimentos, experiências e um pouco de suas vidas.

*"Controle o seu destino ou alguém
controlará"*

Jack Welch

RESUMO

O controle interno, em sentido amplo, apresenta a ideia de prevenção ou correção de erros e em sentido mais estrito, um conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos que buscam garantir o atingimento dos objetivos planejados. Na metodologia COSO, o controle interno é composto de cinco componentes inter-relacionados. Nesse sentido, o propósito deste trabalho, de caráter quantitativo, foi comparar os componentes de controle interno das Universidades Federais brasileiras, através da avaliação dos seus gestores, com o objetivo de fornecer um diagnóstico do controle interno dessas instituições, além de propor ações de melhoria, especificamente, para o controle interno da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Pode-se constatar que os controles internos das Universidades Federais, de forma geral, receberam boas avaliações. As regiões que apresentaram as melhores avaliações foram a Região Sul e Centro-Oeste e as regiões que obtiveram avaliações abaixo da média brasileira foram as regiões Norte e Nordeste. A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul obteve boas avaliações no período, com exceção do componente Avaliação de Riscos, e em uma questão do componente Monitoramento, que receberam propostas de melhorias.

Palavras-chave: Administração Pública, Controle Interno, COSO.

ABSTRACT

The internal control, in the broadest sense, presents the idea of prevention or correction of errors and in the strictest sense, a set of activities, plans, methods and procedures that seek to ensure the achievement of planned objectives. In the COSO methodology, internal control consists of five interrelated components. In this sense, the purpose of this study was to compare the internal control components of the Brazilian Federal Universities, through the evaluation of their managers, in order to provide a diagnosis of the internal control of these institutions, in addition to proposing actions for improvement, specifically, for internal control of the Federal University of Mato Grosso do Sul. It is noted that the internal controls of Federal Universities, in general, received good evaluations. The regions that had the best ratings were the South and Midwest and the regions that have obtained ratings below the Brazilian national average were the North and Northeast regions. The Federal University of Mato Grosso do Sul had good ratings during this period, except for the Risk Assessment component and in the matter of monitoring component, which received proposals for improvements.

Keywords: *Public Administration, internal control, COSO.*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Média por componente de controle interno no período de 2011 a 2014 – Brasil	61
Tabela 2 – Média por componente de controle interno no período de 2011 a 2014 – UFMS	63
Tabela 3 – Médias das notas atribuídas entre 2011 e 2014 – Ambiente de Controle	64
Tabela 4 – Percentual de notas 4 ou 5 por questão – Ambiente de Controle	66
Tabela 5 – Notas atribuídas pela UFMS – Ambiente de Controle	66
Tabela 6 – Médias das notas atribuídas entre 2011 e 2014 – Avaliação de Riscos..	68
Tabela 7– Percentual de notas 4 ou 5 por questão – Avaliação de Riscos.....	70
Tabela 8 – Percentual de notas 4 ou 5 por questão – Avaliação de Riscos / R.SUL	71
Tabela 9 – Notas atribuídas pela UFMS – Avaliação de Riscos	71
Tabela 10 – Médias das notas atribuídas entre 2011 e 2014 – Procedimento de Controle.....	73
Tabela 11– Percentual de notas 4 ou 5 por questão – Procedimentos de Controle..	75
Tabela 12 – Notas atribuídas pela UFMS – Procedimentos de Controle	75
Tabela 13 – Médias das notas atribuídas entre 2011 e 2014 – Informação e Comunicação	76
Tabela 14 – Percentual de notas 4 ou 5 por questão – Informação e Comunicação	78
Tabela 15 – Notas atribuídas pela UFMS – Informação e Comunicação	79
Tabela 16 – Médias das notas atribuídas entre 2011 e 2014 – Monitoramento	80
Tabela 17 – Percentual de notas 4 ou 5 por questão – Monitoramento	81
Tabela 18 – Notas atribuídas pela UFMS – Monitoramento.....	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Percentual de respostas 4 ou 5 por componente de controle interno no período de 2011 a 2014 – Brasil	62
Gráfico 2 – Evolução do percentual de notas 4 ou 5 – Ambiente de Controle	65
Gráfico 3 – Evolução do percentual de notas 4 ou 5 – Avaliação de Riscos.....	69
Gráfico 4 – Evolução do percentual de notas 4 ou 5 – Procedimentos de Controle..	74
Gráfico 5 – Evolução do percentual de notas 4 ou 5 – Informação e Comunicação .	77
Gráfico 6 – Evolução do percentual de notas 4 ou 5 – Monitoramento	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma Institucional e acadêmico da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.....	26
Figura 2 - Ciclo de Controle.....	29
Figura 3 - Modelo conceitual para integração entre os controles interno, externo e social	46
Figura 4 – Controles Incidentes sobre a gestão pública.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da Informação.....	54
Quadro 2 – Escala de valores atribuída aos componentes do controle interno.....	59
Quadro 3 - Proposta de aperfeiçoamento do Sistema de Controle Interno da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.....	86
Quadro 4 – Avaliações das Universidades da Região Centro-Oeste - 2011.....	99
Quadro 5 – Avaliações das Universidades da Região Centro-Oeste - 2012.....	100
Quadro 6 – Avaliações das Universidades da Região Centro-Oeste - 2013.....	101
Quadro 7 – Avaliações das Universidades da Região Centro-Oeste - 2014.....	102
Quadro 8- Avaliações das Universidades da Região Nordeste - 2011.....	103
Quadro 9 - Avaliações das Universidades da Região Nordeste - 2012.....	104
Quadro 10 - Avaliações das Universidades da Região Nordeste - 2013.....	105
Quadro 11 - Avaliações das Universidades da Região Nordeste - 2014.....	106
Quadro 12 - Avaliações das Universidades da Região Norte - 2011	107
Quadro 13 - Avaliações das Universidades da Região Norte - 2012	108
Quadro 14 - Avaliações das Universidades da Região Norte - 2013	109
Quadro 15 - Avaliações das Universidades da Região Norte - 2014	110
Quadro 16 - Avaliações das Universidades da Região Sudeste - 2011	111
Quadro 17 - Avaliações das Universidades da Região Sudeste - 2012	112
Quadro 18 - Avaliações das Universidades da Região Sudeste - 2013	113
Quadro 19 - Avaliações das Universidades da Região Sudeste - 2014	114
Quadro 20 - Avaliações das Universidades da Região Sul - 2011	115
Quadro 21 - Avaliações das Universidades da Região Sul - 2012	116
Quadro 22 - Avaliações das Universidades da Região Sul - 2013.....	117
Quadro 23 - Avaliações das Universidades da Região Sul - 2014.....	118
Quadro 24 – Questionário sobre a avaliação do sistema de controle interno da Instituição	123
Quadro 25 – Lista de Universidades que responderam o questionário – Região Centro-Oeste.....	125
Quadro 26 – Lista de Universidades que responderam o questionário – Região Nordeste.....	125

Quadro 27 – Lista de Universidades que responderam o questionário – Região Norte	126
Quadro 28 – Lista de Universidades que responderam o questionário – Região Sudeste.....	126
Quadro 29 – Lista de Universidades que responderam o questionário – Região Sul	127
Quadro 30 – Lista de Universidades que responderam o questionário – Brasil.....	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDES - Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior

BR - Brasil

CD - Conselho Diretor

CF - Constituição Federal

CFC - Conselho Federal de Contabilidade

CGU - Controladoria Geral da União

CO - Região Centro-Oeste

COEG - Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis

COEX - Conselho de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis

COPP - Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (em português: Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway)

COUN - Conselho Universitário

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

ESAN - Escola de Administração e Negócios

FHC - Fernando Henrique Cardoso

FURG - Universidade Federal do Rio Grande

INTOSAI - *International Organisation of Supreme Audit Institutions* (em português: Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores)

LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal

MEC - Ministério da Educação

MP - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

MS - Mato Grosso do Sul

N - Região Norte

NBC - Normas Brasileiras de Contabilidade

NBCASP - Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público

NE - Região Nordeste

NHU - Núcleo de Hospital Universitário

NTI - Núcleo de Tecnologia da Informação

PDCA - Ferramenta de controle de processos composta por quatro etapas: “Plan, Do, Check, Act”, que em português quer dizer “Planejar, Fazer, Verificar, Agir”.

PPA - Plano Plurianual

PrND - Programa Nacional de Desburocratização

PROFIAP - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

REGDOC - Sistema de Registro de Documentos da UFMS

S - Região Sul

SE - Região Sudeste

SEMOR - Secretaria de Modernização na década de 1970

SISCAD - Sistema Acadêmico da UFMS

TCU - Tribunal de Contas da União

UEMT - Universidade do Estado de Mato Grosso

UFABC - Universidade Federal do ABC

UFAC - Universidade Federal do Acre

UFAL - Universidade Federal de Alagoas

UFAM - Universidade Federal do Amazonas

UFBA - Universidade Federal da Bahia

UFC - Universidade Federal do Ceará

UFCA - Universidade Federal do Cariri

UFCG - Universidade Federal de Campina Grande

UFCSPA - Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido

UFES - Universidade Federal do Espírito Santo

UFF - Universidade Federal Fluminense

UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul

UFG - Universidade Federal de Goiás

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados

UFJF - Universidade Federal de Juiz de Fora

UFLA - Universidade Federal de Lavras

UFMA - Universidade Federal do Maranhão

UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso
UFOB - Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOP - Universidade Federal de Ouro Preto
UFOPA - Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA - Universidade Federal do Pará
UFPB - Universidade Federal da Paraíba
UFPE - Universidade Federal de Pernambuco
UFPEL - Universidade Federal de Pelotas
UFPI - Universidade Federal do Piauí
UFPR - Universidade Federal do Paraná
UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRB - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFPEL - Universidade Federal de Pelotas
UFPI - Universidade Federal do Piauí
UFPR - Universidade Federal do Paraná
UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRB - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE - Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRR - Universidade Federal de Roraima
UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFS - Universidade Federal de Sergipe
UFSB - Universidade Federal do Sul da Bahia
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar - Universidade Federal de São Carlos

UFSJ - Universidade Federal de São João del-Rei
UFMS - Universidade Federal de Santa Maria
UFT - Universidade Federal do Tocantins
UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU - Universidade Federal de Uberlândia
UFV - Universidade Federal de Viçosa
UFVJM - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UJ - Unidade Jurisdicionada
UNB - Universidade de Brasília
UNIFAL - Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP - Universidade Federal do Amapá
UNIFEI - Universidade Federal de Itajubá
UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo
UNIFESSPA - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
UNILA - Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNILAB - Universidade Federal da Integração Internacional da Lusofonia Afro-
Brasileira
UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa
UNIR - Universidade Federal de Rondônia
UNIRIO - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNIVASF - Universidade Federal do Vale do São Francisco
UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
2 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO- PROBLEMA	22
2.1 AS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	22
2.2 O CONTEXTO PARTICULAR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL	24
2.3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	28
2.3.1 Controle	28
2.3.1.1 Definições	28
2.3.1.2 Controle enquanto função administrativa	30
2.3.1.3 O controle e a evolução da Administração Pública brasileira	32
2.3.1.4 Controle e planejamento	38
2.3.1.5 Finalidade do controle	40
2.3.1.6 Classificação do controle	42
2.3.1.6.1 Classificação quanto ao nível	42
2.3.1.6.2 Classificação quanto ao tempo	43
2.3.1.7 O Controle na Administração Pública	44
2.3.2 Controle Interno	47
2.3.2.1 A classificação do Controle Interno	49
2.3.2.2 Componentes do controle interno	50
2.3.2.2.1 Ambiente de Controle	51
2.3.2.2.2 Avaliação de Riscos	52
2.3.2.2.3 Atividades de Controle	53
2.3.2.2.4 Informação e Comunicação	54
2.3.2.2.5 Monitoramento	55
2.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	56
2.4.1 Delimitações da Pesquisa	60
3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	61
3.1 COLETA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	61
3.1.1 Ambiente de Controle	64
3.1.2 Avaliação de Riscos	67
3.1.3 Procedimentos de Controle	72
3.1.4 Informação e Comunicação	76
3.1.5 Monitoramento	80
3.1.6 Relação entre Planejamento e Controle	83
3.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO E PARA A SOCIEDADE	83
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
5 REFERÊNCIAS	91
APÊNDICES	97
ANEXOS	122

1 INTRODUÇÃO

Um dos aspectos importantes que caracterizam a sociedade democrática é o dever de prestar contas dos gestores públicos. Robl Filho (2013) explica que na sociedade democrática há inúmeras interações sociais, entre elas a relação entre o agente e o principal tem destaque. Uma das definições de agente e principal se dá no conceito de que na democracia o povo é o mandante, o principal, e os burocratas, entendidos aqui como pessoas que compõem as estruturas do poder executivo, são os agentes. Nessa relação, os agentes devem agir em conformidade com a finalidade pública, ou seja, de acordo com os interesses populares.

Nesse sentido, o controle passa a ter papel crucial, pois possibilita que o principal (povo) tenha mais garantias de que as ações dos agentes não irão de encontro com o interesse público ou então serão responsabilizados.

Ademais, a Administração Pública brasileira entendeu que um sistema de controle não pode assumir um caráter meramente burocrático, devendo estar sempre voltado para resultados. Sendo assim, a Administração Pública brasileira, buscando aperfeiçoar os serviços prestados, evoluiu passando basicamente por três fases: a Administração Pública patrimonial, a burocrática e a gerencial (DO ESTADO, 1995).

A importância do controle interno se dá a partir do momento em que aperfeiçoam as práticas administrativas. O controle interno possibilita que as informações gerenciais sejam verificadas e possam se tornar confiáveis, dirimindo erros e irregularidades, além de possibilitar a avaliação dos serviços, quanto à eficiência, eficácia e economicidade (OLIVEIRA, 2013).

Os estudos de Davis e Blascheck (2006), Siena e Soares (2012), Azevedo, Ensslin e Reina (2011), Albuquerque (2011) e Cavalcante, Peter e Machado (2013) abordam o controle interno na Administração Pública. Os resultados desses estudos demonstraram que, apesar da importância dada ao controle interno nas instituições públicas, o controle interno ainda tem falhas graves em seus sistemas. As principais falhas estão no fato de que as organizações não estão preparadas para enfrentar o contexto de riscos e incerteza, não há uma cultura voltada ao comportamento proativo de maneira que a possibilidade de alcance dos objetivos sejam aumentadas.

Partindo desse contexto, esta pesquisa buscou estudar como são avaliados os sistemas de controle interno das Universidades Federais Brasileiras, com destaque para a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, através dos cinco componentes de controle interno desenvolvidos pelo COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (em português: Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway), entidade de referência no assunto.

Após buscar os conceitos dos cinco componentes do controle interno: Ambiente de Controle, Avaliação de Riscos, Procedimentos de Controle, Informação e Comunicação e Monitoramento, buscou-se demonstrar como os cinco componentes, se bem aplicados, podem auxiliar de forma substancial no alcance dos objetivos organizacionais, assim como preconiza a Administração Pública gerencial.

A escolha pelas universidades federais se deu em virtude de dois motivos: primeiro por ser uma universidade federal o ambiente de trabalho do autor desta pesquisa, possibilitando fornecer propostas de melhoria para o controle interno da UFMS; segundo, por se tratar das universidades federais instituições antigas e consolidadas na Administração Pública brasileira. O retrato da avaliação dessas pode fornecer um retrato mais próximo possível da realidade da maioria das entidades pública federais.

Com o tema Controle Interno e a população a ser pesquisada estabelecidos, este estudo teve ainda a seguinte pergunta norteadora do problema: como são avaliados os componentes de controle interno das universidades federais brasileiras?

Para tanto, estabeleceu-se como objetivo geral da pesquisa comparar as avaliações sobre os componentes de controle interno das universidades federais.

De forma mais específica, a pesquisa pretende:

- fornecer um diagnóstico sobre o controle interno das universidades federais, com base nas avaliações sobre os componentes de controle interno;
- demonstrar como os componentes de controle interno, se bem aplicados, podem assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados e

- propor ações de melhorias para o sistema de controle interno da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, nas áreas que apresentaram resultados negativos em sua avaliação.

Para tanto, a metodologia de pesquisa escolhida tem abordagem quantitativa, através da tabulação dos questionários respondidos pelas universidades federais brasileiras no período de 2011 a 2014, através de suas prestações de contas anuais – Relatório de Gestão. Esse tipo de pesquisa permitiu a elaboração de um panorama do controle interno das Universidades Federais brasileiras.

Em 2011, das 59 universidades brasileiras, 55 responderam o questionário. Em 2012, apenas uma não respondeu. Em 2013, foram criadas mais quatro universidades federais e das 63, quatro não responderam. Por fim, em 2014, apenas duas não responderam, com a justificativa de que não tinham o controle interno amadurecido ainda.

Com a intenção de ilustrar os principais problemas e para que seja possível elaborar proposta de aperfeiçoamento ao sistema de controle interno da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, foi utilizada, ainda, uma ferramenta da abordagem qualitativa: a entrevista semiestruturada com o auditor chefe da UFMS, tendo em vista que, por consenso, decidiu-se que a auditoria interna é responsável por consolidar as respostas dos gestores sobre a avaliação dos componentes de controle interno da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

A entrevista possibilitou que fossem feitas propostas de intervenções nas áreas que apresentaram resultados negativos ao sistema de controle interno da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e, por consequência, ao alcance dos objetivos pactuados no planejamento da UFMS.

Os resultados apontados por este estudo poderão ser usados por outras instituições para melhorarem seus sistemas de controle interno, para estimularem a integração entre controle e planejamento, e para transformar a Administração, de modo que suas ações sejam voltadas para resultados de forma a aumentar a eficiência e qualidade dos gastos públicos.

2 CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA E DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Neste capítulo, dividido em três partes, além do contexto da criação das Universidades Federais no Brasil e da criação e caracterização da UFMS, o tema Controle é abordado de forma a demonstrar as principais definições, a sua evolução junto à Administração Pública, a classificação e a finalidade. O intuito é oferecer uma base teórica para que se possa discutir os conceitos e classificações do controle interno e seus componentes, objeto da terceira parte deste capítulo.

2.1 AS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Para entendermos um pouco melhor sobre a criação das universidades no Brasil, é necessário abordar quando começou o ensino superior no Brasil e quando as primeiras Universidades foram criadas. De Souza (2012) adota a definição de Luís Antônio Cunha, para dizer que “Ensino Superior é aquele que visa ministrar um saber superior”. Sendo assim, o ensino superior teria suas origens no período colonial, através dos colégios jesuítas espalhados pelo país, sendo o primeiro exemplo o do Colégio da Bahia, em 1572, com o curso de Artes. Ainda sob a lição do autor, a primeira universidade brasileira foi criada em Manaus, em 1909, no período de prosperidade da região, com a exploração da borracha.

Assim como De Souza, Fávero (2006) defende que o surgimento das universidades no Brasil remonta ao início do século XX. A Universidade de Manaus foi criada em 1909, seguida pela Universidade de São Paulo, 1911, e pela Universidade do Paraná, 1912. Porém, Fávero ressalta que foram muitas as tentativas de criação de universidades no Brasil e essas tentativas continuaram por mais de um século, com grande resistência, ora de Portugal, refletindo a política de colonização, ora dos próprios brasileiros que não viam justificativas para a criação de instituições de nível superior na colônia, tendo em vista que a elite brasileira buscava a Europa para a realização de cursos de ensino superior. Apesar das condições contrárias, muitas universidades foram criadas e a partir do final da década de 1960, passaram por uma reforma universitária e, como consequência, aconteceu uma reformulação das instituições universitárias.

A reforma e reformulação das instituições universitárias eram necessárias, pois o modelo de universidade adotado no Brasil era fora de contexto do momento

político e não tinha vínculo com nenhum projeto de desenvolvimento social. Sendo assim, era necessário modernizar o ensino superior brasileiro. A universidade brasileira vivia, na década de 1960, momentos de crises e/ou impasses, que não se restringiam às instituições universitárias (FÁVERO, 2006; DE SOUZA, 2012).

Desde a década de 1950, em meio a uma educação superior elitista e cara, o movimento estudantil exigia ampliação das vagas nas universidades públicas e gratuitas. Em 1961, foi votada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que atendeu apenas aos anseios do setor privado e implantou mecanismos de expansão do ensino superior e do conteúdo que seria trabalhado (SANTOS; CERQUEIRA, 2009).

No período entre 1964 e 1985, marcado pela ditadura militar, o governo passou a interferir diretamente nas universidades, inclusive com afastamento de professores com o intento de reprimir atividades consideradas subversivas. Mesmo assim era grande a pressão por mais vagas no ensino superior e, após 1968, muitas faculdades privadas foram criadas de maneira isolada. Em 1981, eram 65 universidades, sendo que os estabelecimentos de ensino superior que atuavam de forma isolada eram mais de 800, muitos com menos de 300 alunos e se dedicavam apenas ao ensino e não à pesquisa (SOARES, 2002).

Entre 1985 e 1990, cresce ainda mais o número de instituições privadas e se destaca, nesse período, a criação Associação Nacional dos Docentes Universitários (ANDES), que assumiu o papel do movimento estudantil, na briga por democratização no ensino superior (SANTOS; CERQUEIRA, 2009).

No Governo Fernando Henrique Cardoso, destacam-se a normatização voltada para o ensino superior e a criação do Exame Nacional de Cursos, o provão. Esse conjunto de normas teve como ações principais: criação de mecanismos de avaliação, criação do ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), em alternativa ao vestibular, o poder do docente na universidade passava a ser maior, estava sendo criado em sistema de avaliação da educação superior e foram criados padrões de referência para a organização acadêmica das instituições de ensino superior (SANTOS; CERQUEIRA, 2009).

No Governo Luiz Inácio Lula da Silva, a principal política governamental foi o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão para as Universidades Federais (Reuni). O objetivo do programa era a expansão do acesso e ampliação de matrículas nas Instituições Federais de Ensino Superior. O número

de vagas ofertadas na graduação cresceu de 109 mil vagas, em 2003, para mais de 231 mil vagas, em 2011 (MEC, 2012).

Ainda segundo o relatório do MEC (2012) foram criadas 18 universidades no período entre 2003 e 2014, em um esforço de interiorização do ensino superior público.

O orçamento das universidades federais passou de 6,4 bilhões de reais para mais de 25 bilhões de reais em 2012. Um orçamento enorme para gerir mais de 71 mil docentes (efetivos, substitutos e visitantes), quase 100 mil técnicos administrativos, servidores responsáveis pela área meio das universidades federais (MEC, 2012).

Porém algumas críticas foram tecidas para esses números, Neves (2012) cita que o programa atinge apenas as universidades federais e trata de expansão de matrícula e criação de cursos de graduação prioritariamente. Outra crítica é que esse investimento todo serviu apenas para que aumentasse o número de matrículas e vagas nas instituições, o que não garantia a permanência do aluno, tendo que lidar com uma expressiva taxa de evasão. Ademais, não garantia também a eficiência geral do ensino superior.

2.2 O CONTEXTO PARTICULAR DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

No meio de um período de incertezas, nascia o embrião da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, com a criação dos cursos de Farmácia e Odontologia em 1962, no então Estado de Mato Grosso. Outros cursos foram criados tanto em Campo Grande como em outras cidades do interior do Estado. Em 1969, foi criada a Universidade Estadual de Mato Grosso (UEMT) e esses cursos foram incorporados à UEMT. Em 1979, após a divisão do Estado de Mato Grosso, a UEMT foi federalizada e passou a ser denominada Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Em 2006, o *campus* de Dourados foi desmembrado e transformado em Universidade Federal da Grande Dourados (UFMS, 2015).

Hoje, a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS promove a interiorização do Ensino Superior, através dos 10 *campi* instalados no interior do Estado. Na capital, a UFMS possui 13 Unidades Acadêmicas, sendo 2 centros, 6

faculdades, 3 institutos, 1 escola superior e 1 Coordenadoria de Educação à Distância (UFMS, 2015).

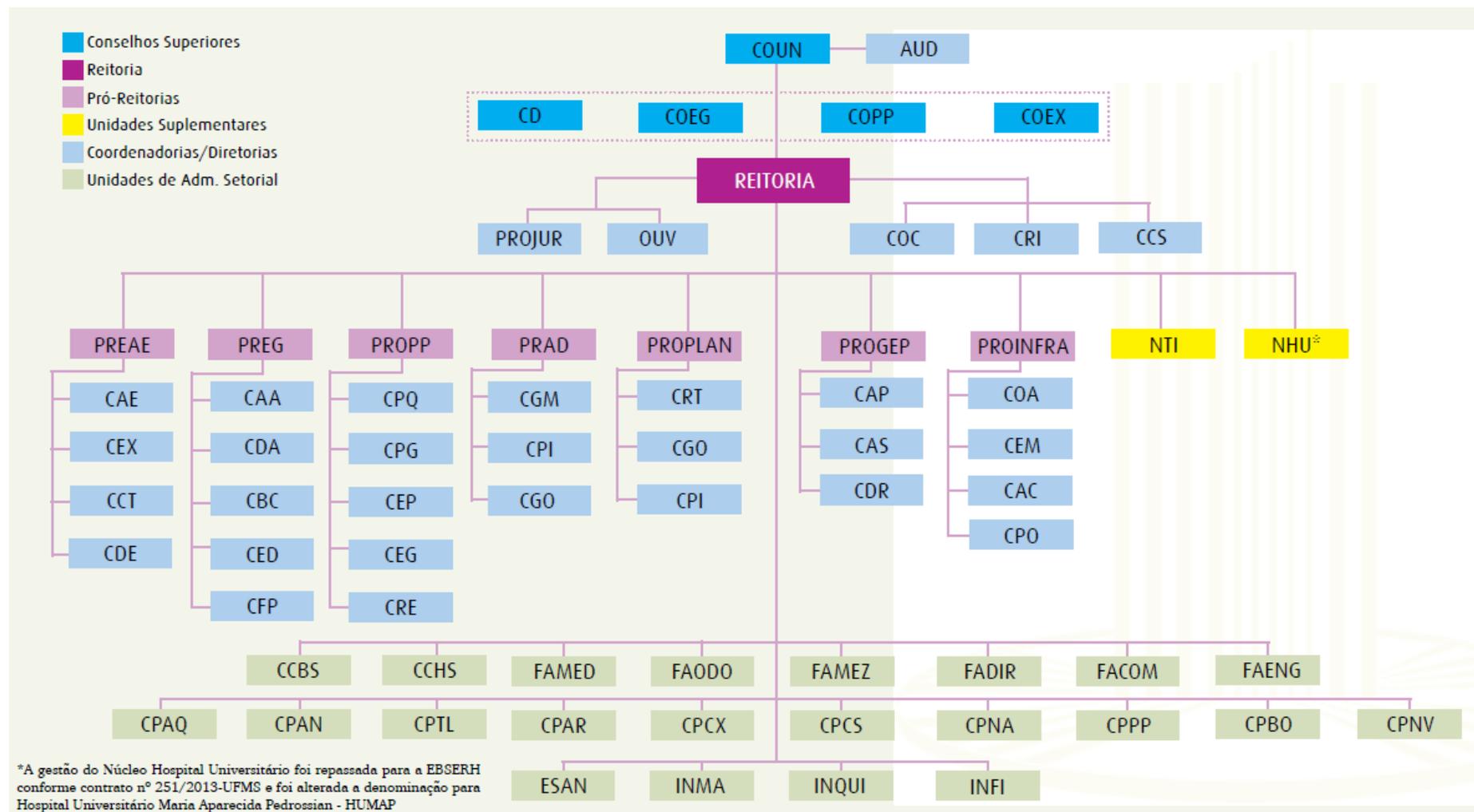
A UFMS é uma instituição ampla e complexa. Obviamente a sua amplitude e complexidade envolvem muito mais do que números, envolve ensino, aprendizado, experiências, comunidade, entre outras coisas. Mas é possível justificar sua amplitude mostrando que a UFMS, em 2015, apresentou mais de 6 milhões de metros quadrados de área de terreno e quase 264 mil metros quadrados de área construída, distribuída na capital do Estado e nos 10 *campi*. A UFMS possui também mais de 15 mil alunos de regularmente matriculados na graduação e mais 1.600 alunos da pós-graduação *stricto sensu*. Há, também, muitos alunos da Educação à Distância e cursos de pós-graduação *lato sensu* (UFMS, 2015 e UFMS, 2016).

É também complexa, pois a sua atuação está nos mais diversos ramos de conhecimento espalhados em cursos das variadas áreas de ensino, pesquisa e extensão: Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Engenharias, Linguística, Letras e Artes, propiciando uma diversidade imensa de profissionais. (UFMS, 2015 e UFMS, 2016).

Para atender a essa quantidade de alunos e à diversidade de áreas de conhecimentos, a UFMS disponibiliza 3.376 servidores efetivos e 897 servidores contratados/terceirizados. Daqueles, 2.053 servidores são Técnicos Administrativos em Educação, responsáveis pela área meio da instituição, e 1.323 são docentes, responsáveis pela área fim, que estão lotados nos *campi* do interior e unidades acadêmicas na capital. Já os servidores da área meio estão lotados em 355 unidades administrativas, como a Reitoria, Pró-Reitorias, Auditoria Interna etc. (UFMS, 2016).

O organograma da UFMS, com as suas principais Unidades Administrativas, permite-nos ter uma ideia de onde estão distribuídos os servidores da UFMS e também da quantidade de níveis hierárquicos sujeitos ao controle da instituição.

Figura 1 - Organograma Institucional e acadêmico da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul



*A gestão do Núcleo Hospital Universitário foi repassada para a EBSEH conforme contrato nº 251/2013-UFMS e foi alterada a denominação para Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian - HUMAP

Fonte: UFMS (2016)

Cabe ressaltar que esse organograma apresenta apenas as principais Unidades da UFMS. Acima estão as principais Unidades Colegiadas (COUN, CD, COEG, COPP E COEX) e a Unidade de Auditoria Interna, vinculada diretamente ao Conselho Universitário. Logo abaixo, a Reitoria é a Unidade Administrativa mais importante, seguida das Pró-Reitorias e Órgãos Suplementares (NTI e NHU). Ainda ligadas à Reitoria, estão as Unidades Acadêmicas, que, apesar de serem correlacionadas administrativamente à Reitoria, têm sua Administração exercida pelos Conselhos, em nível deliberativo e pelas Diretorias, em nível executivo. Ou seja, elas têm uma certa independência com relação à Reitoria.

O orçamento para fazer funcionar toda essa instituição de ensino superior tem de ser condizente com sua grandiosidade. A UFMS teve de receita, em 2015, 735 milhões de reais, sendo que 544 milhões destinados à conta Pessoal e Encargos, quase 143 milhões reservados para outras despesas correntes e um valor próximo a 48 milhões de reais para a conta Investimentos. Para se ter uma ideia, esse é o quarto maior orçamento no estado de Mato Grosso do Sul, perdendo em receita apenas para a receita estadual de MS, para a receita da Prefeitura Municipal de Campo Grande, capital do Estado, e para a receita da Prefeitura Municipal de Dourados, segunda maior cidade do Estado (UFMS, 2016).

Para garantir orientação normativa e supervisão técnica adequadas a essa estrutura toda, faz-se necessário ter uma unidade na Instituição com a função de fortalecer a gestão e racionalizar as ações de controle. Dessa forma, a Auditoria Interna da UFMS tem o papel de promover o controle na instituição, tanto de legalidade quanto de legitimidade dos resultados da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Em 2015, a Auditoria Interna da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul desenvolveu trabalhos nas seguintes áreas: gestão orçamentária, financeira, patrimonial e suprimentos de bens e serviços, gestão de pessoas, gestão operacional e gestão acadêmica. Procurando garantir autonomia, a Auditoria Interna desvinculou-se, hierarquicamente, da Reitoria e agora está vinculada ao Conselho Universitário, tendo em vista que esse é o órgão de jurisdição superior da UFMS. A auditoria Interna conta com cinco auditores, uma administradora, que também exerce funções de auditoria, e uma assistente em administração (UFMS, 2016).

Assim, percebe-se que as universidades, de uma forma geral, são instituições antigas e consolidadas na educação superior brasileira e também que a

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul é uma instituição de grande importância no Estado, possuindo uma estrutura administrativa condizente com o tamanho de seu orçamento e tem condições de atuar como força transformadora da realidade local, regional e até nacional.

2.3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.3.1 Controle

Tem-se neste tópico a abordagem dos conceitos básicos de controle, como se deu o desenvolvimento do controle nas fases da Administração Pública brasileira, sua importância, os principais órgãos que tratam de controle na Administração Pública federal e os níveis e esferas do controle (com ênfase no controle interno, foco deste trabalho).

2.3.1.1 Definições

A Atividade de controle na Administração Pública é muito antiga. Por volta de 3.200 a.c. no Egito, os *escribas* eram responsáveis por fiscalizar o recebimento de excedentes agrícolas ao Faraó Menés I e também por fiscalizar o cumprimento de atividades que os camponeses eram obrigados a fazer como: aberturas de canais de irrigação, construção de represas etc. (BARROS, 1998).

Apesar da atividade de controle ser tão antiga, é difícil chegar a um consenso sobre um conceito universal do termo controle, tendo em vista a quantidade de áreas em que o tema pode ser abordado – administração, economia, contabilidade, psicologia etc. – sendo possível concluir que o conceito de controle, independente da área, é sempre ligado à atividade de comparação.

O termo controle surgiu do termo *contra rotulum*, latim medieval, e que na língua francesa evoluiu para *contre-rôle*, que significa registro paralelo ou um segundo registro usado para controlar a movimentação de recursos da organização (LUNKES, 2010).

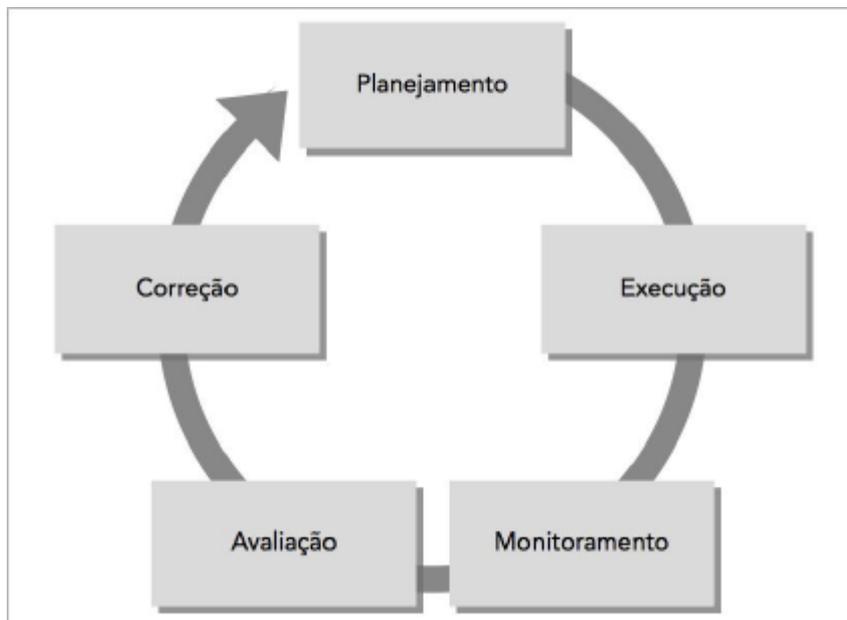
Na administração, podemos dizer que essa comparação se dá com o que foi planejado. Lacombe e Heilborn (2015) afirmam que o planejamento e o controle são funções gêmeas da administração, pois não há controle sem planejamento e não há planejamento sem controle. Dessa forma, Lacombe e Heilborn (2015) defendem que

o conceito de controle envolve medição e correção de desempenho de subordinados com a finalidade de assegurar o sucesso de objetivos e metas da empresa e que os planos para alcançá-los sejam realizados. Nesse sentido, Bateman e Snell (1998) definem o controle gerencial como sendo qualquer processo que orienta os indivíduos na direção da realização das metas da instituição.

O controle, segundo Maximiano (2011), é relacionado com a tomada de decisões. O controle é um processo de tomar decisões com a finalidade de manter o processo na direção de determinado objetivo. As informações das atividades do sistema e do próprio objetivo devem ser contínuas. Assim, é possível a comparação com o que foi planejado e sua correção pode ser imediata à identificação do desvio.

Já Peter e Machado (2013) correlacionam o controle a um ciclo, retomando o conceito de continuidade abordado por Maximiano. Esse ciclo deve ser constantemente renovado, ao mesmo tempo deve gerar informações e deve ser alimentado por elas. O ciclo envolve planejamento, execução, monitoramento, avaliação e correção, como podem ser vistos na Figura 2, a seguir.

Figura 2 - Ciclo de Controle



Fonte: Peter e Machado (2013)

É possível depreender da Figura 2 que o ciclo de controle elaborado por Peter e Machado foi baseado no ciclo PDCA. O ciclo elaborado por William Edward Deming, na década de 1920, tem sua origem ligada ao controle de processo e é uma das primeiras ferramentas de gestão da qualidade.

Esse ciclo envolve Planejamento (*Plan*, em inglês) – nessa primeira fase são definidas as metas, inclusive com quantidades e prazos, e os métodos para atingir os objetivos –, Execução (*Do*), fase da realização, em que as pessoas serão treinadas e assim poderão executar o que foi planejado, Análise ou verificação (*Check*) – são estabelecidos mecanismos para que o resultado possa ser verificado – e, por fim, Agir (*Act*): é a última fase do ciclo, na qual são tomadas medidas para corrigir os desvios constatados na fase anterior (AMBROZEWICZ, 2015).

Entende-se, ainda, com a Figura 2 que o controle exige medidas não somente corretivas, mas atividades que aconteçam antes do momento de agir, assim como é imprescindível a adequação dos resultados do monitoramento com que foi planejado.

Na Administração Pública, durante muito tempo, o controle ficou voltado para o aspecto da legalidade e para o aspecto das finanças, mas na Administração Pública gerencial, o enfoque é voltado para a eficácia e eficiência das organizações. Dessa forma, o controle é entendido como uma fase do processo administrativo em que o desempenho (aspectos de eficiência e eficácia) das instituições públicas é avaliado e a conformidade de seus atos é apreciada com as leis e regulamentos para garantir a precisão e confiabilidade das informações (CORBARI; MACEDO, 2011).

Dito isso, se faz necessário entender como evoluiu historicamente a Administração Pública brasileira, desde a Administração patrimonial, passando pela burocrática, até a gerencial, ressaltando o caso particular da Administração Pública brasileira.

2.3.1.2 Controle enquanto função administrativa

No início do século XIX, Fayol já buscava definir as funções básicas da administração com a finalidade de alcançar a eficiência administrativa e o controle já figurava entre as funções básicas da administração. Fayol definiu como funções básicas da administração: planejamento, organização, direção, coordenação e controle (PETER; MACHADO, 2013)

Para Chiavenato (2015), o conceito de administração envolve muito mais do que ser um processo que visa a alcançar os objetivos por meio de pessoas e outros recursos organizacionais. A administração, que funciona em um ambiente aberto,

estabelece uma ação permanente que envolve integração, conjunção, arranjo, foco e impulsionamento. Para que a organização possa fazer acontecer e possa gerar valor e riqueza através de, basicamente, quatro funções interligadas. São elas: planejamento, organização, direção e controle.

Na visão de Maximiano (2011), a administração compreende cinco processos principais interligados: planejar, organizar, liderar, executar e controlar. Esses processos são também chamados por Maximiano de funções administrativas ou funções gerenciais.

Na prática, Oliveira (2014) considera que existem seis funções administrativas com finalidades bem específicas que toda instituição, pública ou privada, deve adotar em todos seus atos: planejamento, organização, orientação, execução, avaliação e aprimoramento. Defende ainda que a avaliação, assim como o controle, são funções da administração com a mesma definição:

[...] são funções da administração das instituições públicas com metodologias estruturadas que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procuram medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar com informações os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho, para assegurar que os resultados estabelecidos pelos planejamentos sejam alcançados. (OLIVEIRA, 2014, p. 306)

Já o conceito apontado por Maximiano (2011) demonstra que o controle é um processo que possibilita a realização de objetivos através da comparação entre as atividades planejadas e as atividades realizadas.

Para Chiavenato (2015), o controle possui a essência de verificar se os resultados almejados serão alcançados pela atividade controlada e, assim como Chiavenato, o conceito apresentado por Oliveira (2014) ressalta o caráter comparativo quando defende que o controle é uma metodologia administrativa que busca medir e avaliar o desempenho para garantir que os resultados estabelecidos no planejamento sejam alcançados.

Especificamente para a Administração Pública, Corbari e Macedo (2011) salientam que o controle é uma fase do processo administrativo em que o desempenho (eficiência e eficácia) é avaliado, a conformidade dos atos administrativos é apreciada segundo as leis e regulamentos e a confiabilidade das informações tem sua precisão assegurada.

O controle é associado, por Chiavenato (2015), a um processo cíclico e interativo, com quatro fases: estabelecimento de padrões ou critérios de

desempenho; avaliação do desempenho organizacional; comparação do desempenho ou resultado com o padrão; e a ação corretiva para corrigir o desvio.

Nesse mesmo sentido, Peter e Machado (2013) acreditam que o controle na Administração Pública tem a função de auxiliar o gerenciamento da instituição fornecendo informações contábeis, orçamentárias, financeiras, patrimoniais e operacionais com estrita observação da conformidade do regramento pertinente. Defendem também que o controle é um processo cíclico que envolve planejamento, execução, monitoramento, avaliação e correção.

Ressaltam, ainda, que o processo de controle exige medidas que possam assegurar o desempenho e corrigir possíveis desvios. O processo de controle deve começar antes mesmo da ação, sendo o planejamento imprescindível para adequação das ações executadas com as planejadas.

Dessa forma, percebe-se que o controle, enquanto função administrativa, envolve principalmente comparar o que está sendo realizado com o que foi planejado, com o intuito de garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.

2.3.1.3 O controle e a evolução da Administração Pública brasileira

Administração Pública é definida como sendo o aparelho do Estado organizado com atividades voltadas ao atendimento das necessidades da população (MATIAS-PEREIRA, 2014).

Na Administração Pública, segundo Bresser-Pereira (1998), há três mecanismos de controles que são fundamentais: o Estado, em que está incluído o sistema legal, o mercado, que é o sistema econômico controlado através da competição e a sociedade civil, que defende interesses particulares, corporativos ou o interesse público.

A evolução da Administração Pública no Estado brasileiro deu-se em um processo onde os serviços prestados à população pelo Estado foram sendo aperfeiçoados. A Administração Pública brasileira passa, basicamente, por três formas: Administração Pública patrimonialista, burocrática e gerencial. Sendo que as três formas se sucedem no tempo, porém nenhuma delas foi completamente abandonada (DO ESTADO, 1995).

A Administração Pública patrimonial tem início já no período colonial, quando o Estado é uma extensão do poder do soberano. Esse período tem como

características não-separação entre coisa pública e privada, a corrupção e o nepotismo (DO ESTADO, 1995). Matias-Pereira (2014) ressalta que, no Estado Absoluto, a Administração poderia ser patrimonial, mas no Estado Liberal, após as conquistas sociais e políticas, a separação dos patrimônios tornou-se uma imposição. No Brasil, essa forma de governo predominou até meados de 1930 e tinha como característica, além do que já foi mencionado, o fato dos servidores públicos terem status de nobreza real e os cargos funcionavam como recompensa, o que gerava a prática da corrupção e o nepotismo.

Mas, na Administração Pública patrimonial, já havia uma preocupação com o controle. As Juntas das Fazendas das Capitanias e a Junta da Fazenda do Rio de Janeiro foram criadas em 1680 e se restringiam basicamente aos aspectos orçamentário e financeiro. A criação do Tesouro Nacional, já no período de independência, deu início aos primeiros passos em um processo de controle da gestão pública no Brasil, porém a ênfase do controle ainda era a correção (PETER; MACHADO, 2013).

A Administração Pública burocrática tem início na metade do século XIX no Estado Liberal, em um momento de aceleração da industrialização brasileira e o Estado intervém de forma rigorosa no setor produtivo de bens e serviços. Era também necessário combater aos males da Administração Pública patrimonialista, principalmente a corrupção e nepotismo (DO ESTADO, 1995).

A característica desse período é o poder racional-legal, ou seja, a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia, a impessoalidade e o formalismo. Como se parte da desconfiança prévia dos administradores públicos, o controle sobre os processos e ingresso na carreira pública torna-se rígido. No âmbito dos recursos humanos, surgiram as primeiras carreiras burocráticas, havendo também a tentativa de adoção do concurso público para ingresso nas carreiras do Estado. Surgia um capitalismo moderno no país e se tinha como consequência clara a implantação da administração burocrática (DO ESTADO, 1995; MATIAS-PEREIRA, 2014).

A necessidade de distinção entre burocracia pública e o Estado é apontada por Bresser-Pereira (2007). Na lição de Bresse-Pereira, o Estado é o sistema constitucional-legal, ordem jurídica e a organização que a garante, além de ser o mecanismo de ação coletiva da sociedade. Sendo, portanto, muito mais do que um simples aparelho ou instituição. Já a burocracia pública foi a responsável pela

gestão do aparelho do Estado. Portanto, ela faz parte do aparelho do Estado. Como o cerne é a atribuição política e de gestão da burocracia brasileira, essa distinção se torna importante.

Ainda com relação à Administração Pública burocrática, Bresser-Pereira (2007) é mais preciso quanto ao período: ele afirma que a burocracia pública brasileira aconteceu entre 1930 e 1986.

Esse período é marcado por uma crise de desempenho, em virtude da baixa qualidade da prestação do serviço público, e por uma crise fiscal, já que era muito difícil a realização de investimentos sociais, pois havia uma incapacidade de geração de poupança pública (PETER; MACHADO, 2013).

A partir desse ponto torna-se imprescindível um modelo de controle na Administração Pública gerencial que tivesse foco na melhoria, tanto quantitativa quanto qualitativa, dos serviços prestados à população, sem deixar de observar a eficiência, a eficácia e a efetividade do gasto público, adotando uma postura preventiva com base no paradigma da Administração gerencial. A ineficiência, a auto referêcia e a dificuldade em prestar serviços públicos ao cidadão fizeram com que surgisse a necessidade de um modelo de Administração Pública que fosse voltado para a eficiência, para a melhoria do foco nas atividades fins e tivesse como instrumentos garantidores da cidadania as políticas públicas.

Dessa forma, surgiu a Administração Pública gerencial, um modelo que busca ajustar as contas públicas, almejando o equilíbrio financeiro das contas governamentais em um ambiente de eficiência na gestão dos recursos públicos. Porém, a Administração Pública gerencial não rompe com o modelo burocrático, ao contrário, apoia-se nele para conservar princípios importantes para a gestão pública, tirando o foco do processo para concentrar-se nos resultados (PETER; MACHADO, 2013; DO ESTADO, 1995).

Entre as características da Administração Pública gerencial estão: é orientada para o cidadão, pois concentra-se nas necessidades e perspectivas do cliente-cidadão; parte do princípio de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, porém sem controles rígidos; a confiança é limitada, sendo controlada por resultados; a descentralização é defendida; exige formas flexíveis de gestão, contrapondo-se ao formalismo e ao rigor técnico até então predominantes na burocracia (DO ESTADO, 1995).

Com muito mais detalhes, Bresser-Pereira (1998) elenca 9 características da Administração Pública gerencial, que também pode ser chamada de “nova Administração Pública”: orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário; ênfase no controle dos resultados; fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal; separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas; distinção de dois tipos de unidades descentralizadas: as agências executivas e as organizações sociais; transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais e científicos competitivos; para controlar as unidades descentralizadas foram adotados mecanismos de controle social direto, contratos de gestão com indicadores claramente definidos, resultados medidos e formação de quase-mercado onde ocorre a competição administrada; e terceirização das atividades auxiliares ou de apoio.

No Brasil, o primeiro momento da Administração Pública gerencial ocorreu através da reforma de 1967¹, pelo Decreto-Lei 200. Esse decreto buscava maior dinamismo operacional transferindo atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. O controle, o planejamento e o orçamento, a sistematização, a coordenação, a desconcentração/descentralização, a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório surgem como princípios da racionalidade administrativa (DO ESTADO, 1995).

Apesar da reforma de 1967 não ter surtido mudanças significativas na administração burocrática central e das novas iniciativas de transformação em uma administração pública mais moderna, como a criação do SEMOR – Secretaria de Modernização –, na década de 1970, e do PrND – Programa Nacional de Desburocratização –, no início da década 80. Esse período, entre 1964 e 1985, teve um impacto relativamente positivo, pois a máquina administrativa apresentou melhoras com as técnicas de racionalização do Estado e mecanismos de profissionalização dos administradores (DE PAULA, 2015; DO ESTADO, 1995).

Ainda nesse período, De Paula (2015) ressalta que foi instaurada uma tecnocracia estatal, que monopolizava o Estado e não permitia a participação da Sociedade nos processos decisórios e a combinação entre Administração Pública patrimonial e essa nova dominação burocrática deu início ao que a autora chama de

¹ Reforma que exercia uma forte descentralização na Administração Pública brasileira, inclusive com as empresas de propriedade do Estado. Foi implantada no governo do primeiro presidente do regime militar Humberto de Alencar Castelo Branco.

patrimonialismo moderno, onde quem detém a essência do Estado são os burocratas.

Entre 1987 e 1991, o mundo e o Brasil sofriam com uma crise econômica dos países em desenvolvimento. O Brasil, além de lidar com a crise econômica com altas taxas de inflação e moratória da dívida externa, ainda tinha que lidar com a crise política, causada por um rompimento da aliança entre grandes empresários e a burocracia política. Ocorreu, nesse período, grande abertura comercial e as privatizações foram aprofundadas, tendo como resultado uma grande desnacionalização da economia brasileira. É nesse panorama que, em 1995, o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado dá início a uma reforma gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2007).

Os principais pontos da reforma gerencial foram ressaltados por Abrucio (2007), chamada por ele de reforma Bresser: aconteceu uma enorme reorganização administrativa do governo federal, com destaque para a grande melhoria das informações na Administração Pública. Na área legal, houve uma reforma constitucional que impôs teto para gasto com funcionalismo e introduziu a eficiência como um dos pilares do direito administrativo e houve amplo debate sobre novas formas de gestão com foco na melhoria do desempenho público.

Para Ribeiro (1997), a partir de 1994, houve um rompimento com o controle punitivo (policialesco) e isso se refletiu em uma alteração mais abrangente tanto da estrutura como da cultura burocrática que ainda era muito forte no Estado brasileiro.

A reforma gerencial de 1995 abrangia as dimensões Institucional, Cultural e de Gestão. O caráter institucional tinha prioridade por que era necessário reformar as instituições. A dimensão cultural foi submetida a um debate nacional, haja vista a cultura burocrática dominante e, por fim, a Gestão não poderia mais se basear em controles rígidos e burocráticos, mas sim em resultados através de contratos de gestão (BRESSER-PEREIRA, 2007).

A reforma gerencial, na visão de Abrucio (2007), não conseguiu sustentar uma reforma ampla e continua na Administração Pública federal. Obstáculos foram criados em parte por causa do legado negativo da era Collor, por causa da pouca importância dada por um segmento do núcleo central do governo FHC e houve também resistências da área econômica.

O controle passou a ter um caráter diferente. Não é mais rígido, com regulamentos detalhados e supervisão rigorosa. O controle passa a se basear no

resultado, sendo necessária a participação da sociedade para controlar as instituições e políticas do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2007).

O enfoque gerencial do controle, mais voltado para resultados, não restringia mais seu enfoque aos aspectos de legalidade e às atividades de finanças. Com isso, o controle, na Administração Pública, assume o seu papel como função administrativa, juntamente com o planejamento, organização e direção (CORBARI; MACEDO, 2011).

Em 2001, a Secretaria Federal de Controle Interno e a Controladoria-Geral da União editaram a Instrução Normativa nº 01, ainda vigente, e definiram as diretrizes, princípios, conceitos e aprovaram normas para a atuação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Para essa IN nº 01/2001 o Sistema de Controle Interno, através de metodologia específica de planejamento, deve: Ter foco nos resultados da ação governamental, além de dar ênfase na visão dos programas de governo e na gestão pública como mobilização organizacional para alcance dos resultados.

A partir de 2003, o governo federal, com o presidente Lula, deu continuidade ao processo de modernização do Estado brasileiro, que apesar de ter se mostrado incapaz em estabelecer uma agenda em prol da reforma da Administração Pública e ter um loteamento amplo de cargos públicos, avançou na área de planejamento, já que discutiu mais e melhor com a sociedade o PPA e criou a Controladoria Geral da União-CGU², que tinha como principal papel a defesa do patrimônio público e incremento da transparência da gestão. Assim, na área de controle, deixou um legado importante que foi o aperfeiçoamento de alguns mecanismos de controle da corrupção (ABRUCIO, 2007).

A criação da CGU, segundo Loureiro et al (2012), tornou-se uma inovação institucional no processo de controle da Administração Pública brasileira. Primeiro por que sistematizou o controle interno no Governo, depois porque as atividades de controle interno foram ampliadas para que pudessem promover a qualidade da gestão. Ademais, tornou-se a agência brasileira anticorrupção.

Como visto, o controle sempre foi uma preocupação dos governantes. No Brasil colônia, era fraco e exercido de maneira a atender os interesses de poucos.

² Após mudanças no quadro político brasileiro, que teve marco com o afastamento da então Presidente Dilma Rousseff e posse do Vice-Presidente, como presidente interino, um dos primeiros atos desse foi a reforma ministerial que extinguiu a CGU e criou o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle com as mesmas competências e atribuições daquela (BRASIL, 2016).

Depois, para tentar evitar os erros, passou-se a “controlar” demais e os excessos de normas e regulamentos tornaram a Administração Pública engessada e pouco flexível. Era necessário um novo modelo. A Administração Pública gerencial trouxe novas formas de pensar a gestão, com novos mecanismos de controle voltados para resultados, visando também à transparência e à responsabilização. Dessa forma, o controle passou a ter papel de destaque no combate à corrupção e no cumprimento do planejamento.

2.3.1.4 Controle e planejamento

Não é objetivo desta pesquisa o aprofundamento sobre cada uma das funções administrativas, mas é importante saber que não há controle sem planejamento e não há planejamento sem controle. São funções especialmente interligadas, pois, como visto, a atividade de controle só acontecerá se os planos apresentarem definições do que deve ser feito (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Essa interligação especial é chamada de funções gêmeas, pois a atividade de controle visa primeiramente a comparar os resultados alcançados com os resultados previamente estipulados, além de buscar compreender os motivos das causas para eventuais desvios, analisando os fatos. Dessa forma e dependendo dessa análise a função de controle pode até ajustar os planos previamente definidos. Há, portanto, uma ligação muito forte entre Planejar e Controlar (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

A importância do planejamento é demonstrado por Chiavenato (2015). Ele afirma que, além de ser uma função básica do administrador, o planejamento tenta determinar de forma antecipada os objetivos a serem alcançados e quais os caminhos para que esses objetivos sejam atingidos da melhor forma possível. Portanto, essa função focaliza a continuidade da organização e tem um olhar para o futuro. A sua importância fica demonstrada aí, já que qualquer organização sem planejamento fica sem direção. Por outro lado, com objetivos determinados qualquer instituição saberá antecipadamente qual sentido seguir, e não somente isso, saberá também o que deverá ser feito para alcançar os objetivos determinados, em que momento, e os responsáveis por cada ação em um conjunto de planos.

Nesse mesmo entendimento, Zavadil (2013) informa que planejamento é um processo desenvolvido para alcançar uma situação desejada, de modo eficaz, com

aproveitamento máximo dos recursos disponíveis. O planejamento é uma função que implicará sempre em anteceder-se às ações e decisões tomadas, pois busca-se um estado futuro desejado.

O planejamento é um processo voltado para o alcance de uma situação futura almejada, de forma mais eficiente, eficaz e efetiva para a instituição. É um processo contínuo que ocorrerá antes, durante e após a sua implantação na instituição (OLIVEIRA, 2015).

Para Sertek et al (2012), o planejamento determinará o que a empresa fará para alcançar seus objetivos e como pode chegar onde quer. A finalidade, então, seria de atingir objetivos e metas previamente estabelecidas. Ensinam ainda que o planejamento não deve ser rígido pois como o ambiente está em constante mudança o planejamento exige adaptações a todo momento.

É possível perceber que, assim como o controle, o conceito de planejamento está muito voltado a assegurar que os objetivos da instituição sejam alcançados. Para tanto, o processo de planejamento envolve questionamentos sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde fazer (OLIVEIRA, 2015).

Na Administração Pública, Ribeiro e Bliacheriene (2013) entendem que o planejamento é uma ferramenta de prospecção da realidade e também de antecipação do futuro, que pode ser provável, possível ou então desejado, tornando-se orientadora das estruturas administrativas e formas de organização do Estado (Administração direta, indireta, parcerias, etc).

O processo de planejamento, para Oliveira (2015), oferece a oportunidade da organização:

- conhecer e utilizar seus pontos fortes (ambiente interno);
- conhecer e eliminar os pontos fracos (ambiente interno);
- conhecer e aproveitar das oportunidades (ambiente externo);
- conhecer e evitar as ameaças (ambiente externo); e
- possuir um plano de trabalho com o estabelecimento das premissas básicas do planejamento estratégico, das situações almejadas pela organização, dos caminhos para chegar no resultado esperado, de como e onde alocar recursos e, por fim, possuir bem definido as respostas para as seguintes perguntas sobre a realização do plano de ação: o quê? Como? Quando? Por quanto? Por quem? Para quem? Por quê? Onde?

Nesse mesmo sentido, Ribeiro e Bliacheriene (2013) também utilizam dessas mesmas perguntas para elaboração do plano estratégico, através da ferramenta 5w2h³: o que será feito? Por que será feito? Onde será feito? Quando será feito? Por quem será feito? Como será feito? E quanto custará fazer?.

O processo de planejamento, portanto, envolve claras definições das etapas, da justificativa, do local, do tempo, da responsabilidade, do método e, por fim, do custo. Essa definição do processo de planejamento possibilita orientação do processo de controle de forma que este influenciará de forma mais efetiva a organização para alcançar os objetivos desejados.

2.3.1.5 Finalidade do controle

O produto final do processo de controle é a informação. A comparação entre o desempenho real e o almejado proporciona informações fundamentais que possibilitam à organização a tomada de decisões no sentido de corrigir ou manter as atividades que assegurarão o atingimento dos objetivos estabelecidos no planejamento (LUNKES, 2010).

Assim, ainda segundo Lunkes (2010), a finalidade primeira do controle é identificar erros, falhas ou problemas que possam prejudicar os objetivos da organização. Cabe aqui lembrar que o controle não deve ser rígido e buscar informações sobre toda e qualquer atividade da empresa, como na Administração burocrática, visto que isso tornaria o processo muito lento e desnecessário. O processo de controle deve ser direcionado a verificar o que foi planejado e voltado para resultados.

Por vezes, o controle é visto com certa incompreensão na organização, pois é tido apenas como ferramenta de identificação de falhas e irregularidades. A sua importância deve ser compreendida como uma ferramenta de gestão que, além de reduzir a possibilidade de ocorrências de falhas ou desvios, possibilita a concretização dos objetivos e metas previamente estabelecidos (CORBARI; MACEDO, 2011).

Na Administração Pública, os atos devem ser executados com legitimidade e em conformidade com o interesse público. Assim, o controle, na administração

³ Ferramenta de planejamento que tem o objetivo de definir claramente a responsabilidade de cada ator na implantação de um política pública, por exemplo.

burocrática, passou a ocorrer no sentido de verificar se as imposições legais foram cumpridas. O controle na Administração Pública, para Corbari e Macedo (2011), tinha apenas a finalidade de assegurar que o regramento, tanto legal quanto constitucional, e os princípios, que dão norte ou limitam a atuação do Poder Público, fossem cumpridos. Porém, com a implantação da visão gerencial foi dada uma nova roupagem a esse pensamento. A finalidade do controle na Administração Pública seria de melhor orientar a aplicação de recursos, com a perspectiva da eficiência e eficácia sem deixar de lado a perspectiva da legalidade garantindo o alcance dos resultados e atendendo os interesses sociais.

Na lição de Oliveira (2014), o controle tem por finalidade a realimentação com informações aos tomadores de decisões para que o desempenho seja reforçado ou corrigido.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 74, lista as finalidades do controle interno nos poderes executivo, legislativo e judiciário. No primeiro inciso, traz a finalidade do controle interno voltado para o planejamento, quando diz que a finalidade do controle é de “I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União”.

No Inciso II, a finalidade elencada trata tanto da questão legal, envolvida em qualquer ato administrativo, como também do controle interno voltado para resultados, como a Administração Pública gerencial prega que deve ser, segue abaixo a transcrição do inciso II, Art. 74 da CF/88:

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado (BRASIL, 1988)

O inciso III traz como finalidade o exercício do controle interno nas operações de crédito, avais e garantias, assim como dos direitos e haveres da União.

Por fim, o inciso IV rege que uma das finalidades do controle interno é o de apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. Cabe ressaltar que os artigos 70 e 71 da CF/88 definem que o controle externo será exercido pelo Congresso Nacional com o auxílio do Tribunal de Contas da União.

Já a Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar nº 101/2000, também apresenta alguns deveres do sistema de controle interno de cada Poder e do Ministério Público. Apesar da Lei não falar em finalidades do controle interno, o

conteúdo do artigo 59 mostra que é dever do controle interno de cada Poder assegurar o cumprimento das normas da LRF, com ênfase no atingimento das metas estabelecidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias, nos limites e condições para realização de operações de crédito e inscrições em Restos a Pagar, entre outros.

2.3.1.6 Classificação do controle

Como o conceito de controle envolve a garantia de alcance dos objetivos pré-estabelecidos, sabe-se que o controle pode ser feito em qualquer área de atuação, pessoal ou institucional. Há, por exemplo, o controle alimentar, controle de vetores (na saúde), controle biológico, controle emocional, entre outros. Portanto, muitas classificações podem ser obtidas dependendo da área estudada.

Mesmo na Administração, objeto deste trabalho, o controle é multifacetado e pode assumir várias classificações, como o controle contábil, financeiro, de produção, de qualidade etc. As classificações mais abordadas na literatura envolvem o nível (estratégico, tático e operacional) e o tempo (antes, durante e depois) em que as decisões são tomadas.

2.3.1.6.1 Classificação quanto ao nível

Com relação ao nível onde as organizações tomam as decisões, os controles são chamados de controle estratégico, controle tático e controle operacional.

O Controle Estratégico, que também pode ser chamado de controle organizacional, tem a característica de tratar dos aspectos globais da empresa, sua dimensão de tempo é orientada para o longo prazo e as decisões abrangem a empresa como um todo (CHIAVENATO, 2015).

O planejamento estratégico envolve definição de missão, estratégias, objetivos e vantagens competitivas. Vai além disso: o controle estratégico busca informações sobre o grau de realizações da missão, estratégias e objetivos estratégicos, envolve também a adequação da missão, objetivos e estratégias às oportunidades e ameaças do ambiente, além de preocupar com o desempenho global da instituição, concorrência, eficiência e outros fatores internos (MAXIMIANO, 2011)

É enfatizado por Caravantes; Panno; Kloeckner (2005) que o controle estratégico deve se preocupar com uma série de questões sobre a relação da estratégia com outros fatores, como por exemplo, se a estratégia é consistente com as forças e fraquezas internas; se explora oportunidades e reduz ameaças; e se o momento da execução está correto.

Já o Controle Tático é exercido no nível intermediário da instituição e pode ser também chamado de controle departamental ou controle gerencial, trata dos aspectos departamentais da organização e é direcionado para o médio prazo, em geral, doze meses (CHIAVENATO, 2015).

Os controles exercidos nas áreas funcionais da empresa são denominados por Maximiano (2011) como controles administrativos. Os controles administrativos fornecem informações especializadas para possibilitar a tomada de decisão nessas áreas especializadas (como marketing, finanças, produção, recursos humanos etc.).

Chamado de Controle gerencial, Caravantes; Panno e Kloeckner (2005) lembram que o controle tático deve estar incluído em uma estratégia maior, ou seja, os objetivos departamentais devem estar alinhados com os objetivos do controle estratégico.

O Controle Operacional tem dimensão de tempo mais curto, pois seus objetivos são mais específicos. É um subsistema localizado no nível mais baixo da organização, seu conteúdo é específico e voltado para o curto prazo e ação corretiva imediata (CHIAVENATO, 2015).

Para Maximiano (2011), o controle operacional tem como foco as atividades e consumo de recursos em qualquer área funcional.

Já Caravantes; Panno e Kloeckner (2005) argumentam que o foco do controle operacional deve estar voltado para o desempenho de indivíduos, de grupos e, às vezes, com a avaliação do desempenho de projetos. De maneira muito próxima, o controle operacional acompanha o desempenho das operações permitindo correções apropriadas no tempo correto, por isso, esse tipo de controle tem muita ênfase das organizações.

2.3.1.6.2 Classificação quanto ao tempo

Com relação ao momento que as organizações tomam as decisões, os controles podem ser chamados de controle prévio, controle concomitante e controle

posterior. Schermerhorn Júnior (2006) explica que esses tipos de controles são utilizados em diferentes fases do ciclo *input-processamento-output* da organização e têm caráter preventivo.

O controle prévio, na visão de Maximiano (2011), pretende obter informações no momento anterior à atividade e são utilizados apenas em certos casos, como nos programas de manutenção preventiva.

O pré-controle, chamado por Schermerhorn Júnior (2006) de controles de *feedforward* ou controles preliminares, ocorrem antes que a atividade se inicie e procura garantir que os objetivos estejam claros, as instruções bem recebidas e adequadas e que os recursos estejam disponíveis para o alcance dos objetivos.

Os controles que buscam corrigir os problemas no momento em que ocorrem e que têm foco no que acontece durante o processo de execução são chamados de controle concomitante ou controles de direção. Eles têm como meta garantir que o planejado seja cumprido (SCHERMERHORN JÚNIOR, 2006).

O controle do processo ou controle concomitante pretende obter informações durante a atividade de forma a prevenir defeitos ou problemas para que a correção evite que um problema grave possa interferir no resultado final do processo (MAXIMIANO, 2011).

O controle de feedback ou controle de pós-ação, conforme denomina Schermerhorn Júnior (2006), é aquele que ocorre depois que o trabalho foi concluído e tem como objetivo resolver os problemas depois que a ação já ocorreu, evitando problemas futuros.

O controle posterior, para Maximiano (2011), busca informação ao término da atividade com o objetivo de que a atividade seja modificada no futuro, mas a desvantagem é que, caso ocorra algum problema grave, não há mais tempo hábil para que qualquer correção seja colocada em prática, podendo causar prejuízos ou até mesmo pode comprometer os objetivos planejados.

2.3.1.7 O Controle na Administração Pública

Na Administração Pública, o Controle pode ser classificado pelas seguintes instâncias: externo, social e interno. O controle externo diz respeito àquele realizado fora da esfera da instituição fiscalizada. O controle Interno tem o objetivo de prevenir e orientar e deve ser realizado no âmbito do próprio ente controlado e o controle

social é aquele feito pela sociedade, através de prestações de contas e instrumentos de transparência da gestão, tornados públicos pelos próprios gestores ou órgãos de controle.

O controle externo, como comentado, é feito por órgãos que compõem a gestão administrativa da instituição analisada e tem a finalidade de verificar a gestão contábil, fiscal, operacional, financeira e patrimonial da organização. No Brasil, os responsáveis pelo controle externo são o Poder Legislativo e os órgãos de Controle, como o TCU⁴ (PETER; MACHADO; 2013).

Os atos administrativos, os atos de gestão de bens e valores públicos são objetos do controle externo, que deve ser exercido por órgão estranho ao órgão responsável pelo ato que será controlado (LIMA, 2015). Além de garantir o cumprimento do orçamento público, o objetivo do controle externo, ainda segundo Lima (2015), é de comprovar a probidade da Administração e garantir o correto emprego dos bens e dinheiros públicos.

A própria Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, na Seção IX, que trata sobre a Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária, garante que as entidades da administração direta e indireta estão sujeitos ao controle externo exercido pelo Congresso Nacional, com o auxílio do Tribunal de Contas da União - TCU.

Afirma Madeira (2015) que o controle externo pode ser exercido pelo Poder Legislativo, pelo próprio Poder Executivo, mas também pelo Poder Judiciário, para assegurar a efetividade dos direitos individuais e coletivos dos administrados.

Já o controle social é exercido pela sociedade civil organizada. É subjetivo e é uma importante ferramenta de fortalecimento da cidadania e de prevenção da corrupção. Representa a efetiva participação do cidadão na Administração Pública. Pode ainda fortalecer as outras ferramentas organizacionais do controle através de ações arquitetadas pela sociedade civil organizada (PETER; MACHADO, 2013).

O Controle Social defendido por Santos (2002), pode ser exercido tanto pela sociedade civil organizada como pelo próprio cidadão. Afirmo ainda que o Controle Social é uma forma de participação popular, pois o cidadão pode participar diretamente da Administração Pública através de audiências públicas, órgãos

⁴ “O Tribunal é responsável pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas do país quanto à legalidade, legitimidade e economicidade.” (BRASIL, 2016)

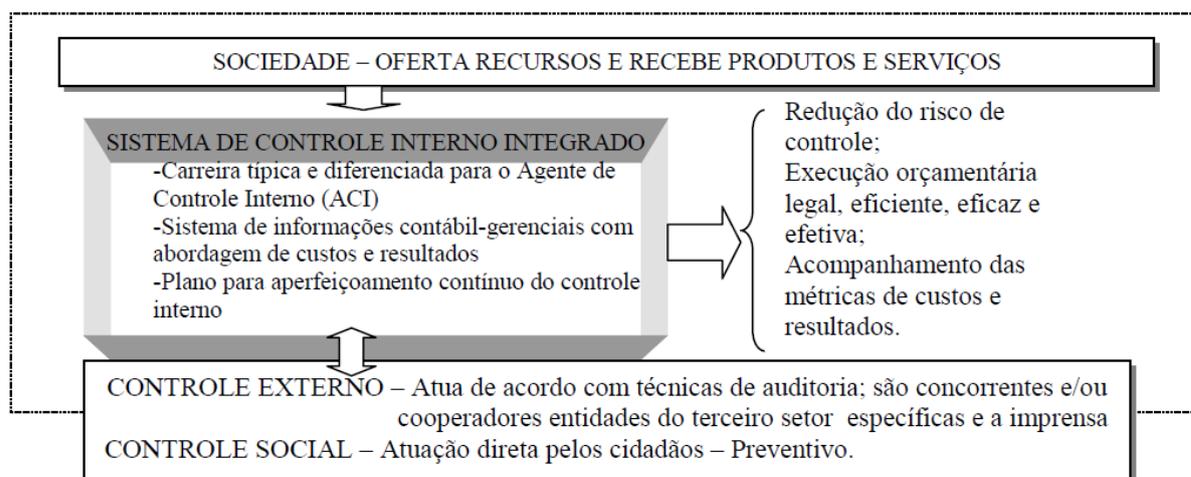
colegiados e até conselhos gestores de políticas públicas. Sendo assim, uma forma de controle público não estatal.

É demonstrado por Madeira (2015) que houve uma evolução na participação do corpo social na direção do Estado, mas Cotta et al. (2011) afirmam que para que as políticas públicas sejam viáveis e efetivas é indispensável que tenham participação popular, não sendo apenas uma circunstância desejável e sim condição indispensável.

É possível perceber a importância dos Controles Externo e Social. Porém, os controles externo e social só serão plenamente exercidos se a base de informações do controle interno estiver bem consolidada.

A Figura 3, a seguir, ilustra como os controles interno, externo e social deveriam interagir.

Figura 3 - Modelo conceitual para integração entre os controles interno, externo e social



Fonte: Ribeiro Filho et al (2008)

É possível perceber que o controle interno primeiro recebe recursos e insumos da sociedade, porém não é a única obrigação da sociedade que deveria exercer o controle social atuando de forma direta e de maneira preventiva. Depreende-se ainda que o controle externo e controle social devem atuar juntos para que o sistema de controle interno possa reduzir riscos e trabalhe de forma legal, eficiente, eficaz e efetivamente.

O controle interno pode auxiliar o controle externo para que esse cumpra seu papel de forma eficiente, desde que aquele seja organizado e estruturado (OLIVEIRA, 2013).

A Constituição de 1988, em seu artigo 74, traz que o sistema de controle interno tem a finalidade de apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. O controle social, por vezes, também tem como base as informações disponibilizadas pelo controle interno para exercer seu papel, daí a importância do controle interno ser bem preparado e condizente com a realidade institucional.

Porém, no que tange à relação institucional entre os controles estudos demonstram que a interação entre o controle interno e externo no Brasil é insuficiente (RIBEIRO FILHO *et al*, 2008)

Na pesquisa de Ribeiro Filho *et al* (2008), verificou-se que o controle social tem um papel muito importante, principalmente os papéis da imprensa, ouvidorias e linhas diretas de denúncia, quando divulgam desvios dos gestores públicos, pressionando a adoção de aperfeiçoamentos nos controles internos.

Pela importância para esta pesquisa, o controle Interno é melhor detalhado no próximo tópico.

2.3.2 Controle Interno

A definição de controle interno, em sentido amplo, apresenta como núcleo a ideia de prevenção ou correção de erros no âmbito de cada instituição na Administração Pública e no sentido restrito significa o conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos que buscam garantir o atingimento dos objetivos planejados de forma confiável e concreta (PETER; MACHADO; 2013).

Em uma definição mais abrangente, pois envolve a área contábil da instituição, Cordeiro (2013) afirma que o controle interno compreende não somente o plano de organização, mas também o conjunto ordenado de métodos e medidas que a instituição adota com a finalidade de salvaguardar o patrimônio e garantir a veracidade e fidedignidade das informações contábeis, além de promover a eficiência operacional e encorajar o respeito aos planos traçados pela organização.

As denominações autocontrole, controle administrativo, controles microadministrativos e controles intra-administrativos são abordadas por Medauar (1990), para tratar sobre o controle interno, mas o conceito mais adequado refere-

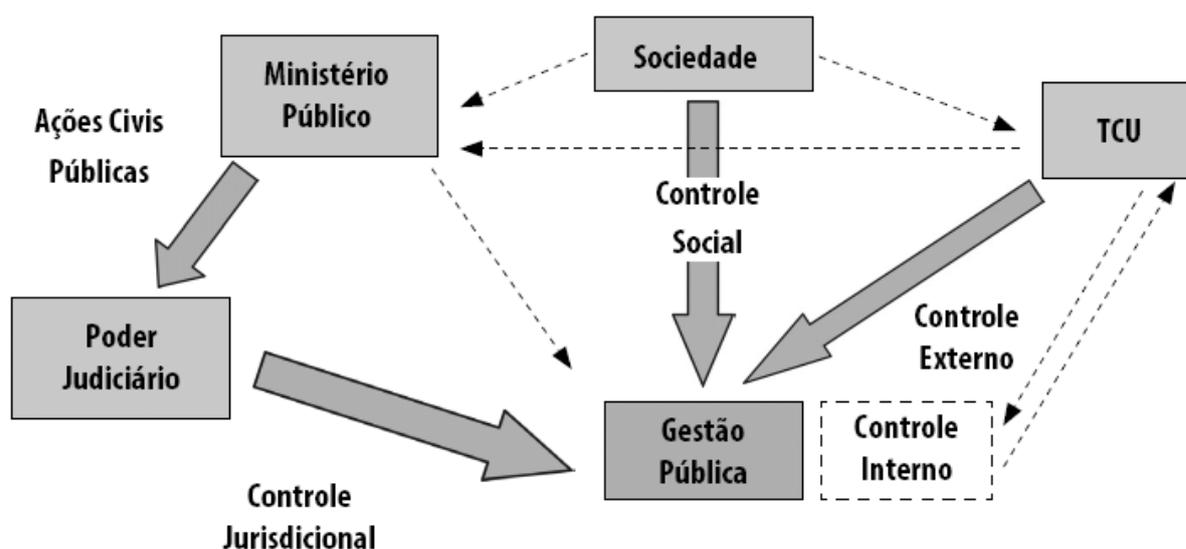
se à fiscalização que a Administração Pública exerce sobre atos ou atividades de seus órgãos ou entidades que lhe estão vinculadas e que, para ter suas finalidades plenas atingidas, deve satisfazer às necessidades coletivas e atender os direitos individuais dos administrados.

O controle interno é defendido por Lima (2015) como sendo uma ferramenta de grande importância, pois tem caráter preventivo e seu fortalecimento reduzirá de forma substancial as fraudes e irregularidades na gestão pública. Levanta ainda uma diferenciação entre controle interno e controle interno administrativo: o controle interno administrativo teria como intenção assegurar, de forma confiável e concreta, os objetivos estabelecidos pelo Poder Público, através de um conjunto de planos, rotinas, métodos e procedimentos interligados. Já o conceito de controle interno seria ligado ao controle dos atos, mais voltado ao controle através das normas, leis e regulamentos.

Dessa forma, é possível perceber que são vários os tipos de controles incidentes sobre a gestão pública, controles esses que, desde que bem implantados, possibilitarão não apenas o cumprimento de objetivos, mas evitarão erros, desvios e fraudes, além de garantir a veracidade das informações.

Na Figura 4, extraída de Lima (2015), destacam-se os principais controles incidentes sobre a gestão pública.

Figura 4 – Controles Incidentes sobre a gestão pública



Fonte: Lima (2015)

Nas linhas tracejadas, as instituições atuam como auxiliadoras dos agentes fiscalizadores, com destaque para a sociedade, que além de atuar de forma direta no controle social da gestão pública, pode auxiliar com informações e denúncias tanto no Tribunal de Contas, agente fiscalizador do controle externo, quanto no Ministério Público, que atua, nesse caso, como agente fiscalizador do poder judiciário.

A quantidade de controles incidentes sobre a gestão pública não garante a efetividade e é necessário que a atuação dos órgãos de controle ocorram de modo que possam evitar o excesso de controles, a redundância ou presença de lacunas graves (LIMA, 2015).

2.3.2.1 A classificação do Controle Interno

Segundo o Conselho Federal de Contabilidade – CFC (2008), através das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP) - NBC T 16.8, o controle interno é classificado em operacional, contábil e normativo. O controle operacional está relacionado com as ações que possibilitam o alcance dos objetivos da organização; o controle contábil está ligado à fidelidade e autenticidade dos registros e informações contábeis; e o controle normativo está relacionado com a observância do regramento vigente.

Nesse mesmo sentido do controle operacional do CFC (2008), a Instrução Normativa nº 01/2001 da Secretaria Federal de Controle Interno/Controladoria-Geral da União conceitua o controle interno administrativo como sendo um conjunto de atividades, planos, rotinas, métodos e procedimentos, todos interligados, com objetivo de garantir que os objetivos das organizações públicas sejam alcançados, de forma confiável e concreta.

A classificação relacionada com os objetivos do controle interno são abordadas por Pereira (2009) apud Corbari; Macedo (2011). São elas: objetivos de desempenho; objetivos de informação e objetivos de conformidade.

Os objetivos de desempenho do controle interno têm a finalidade de medir o alcance dos objetivos traçados pela organização; os objetivos de informação visam a preparar relatórios confiáveis, precisos e tempestivos, para a tomada de decisão; e os objetivos de conformidade buscam assegurar a conformidade dos atos com as leis e regulamentos.

Em sua essência, essa classificação está ligada à classificação oferecida pela NBCASP. Percebe-se que o Controle Operacional, da NBCASP, está ligado aos objetivos de desempenho, assim como o Controle Normativo está relacionado aos objetivos de conformidade e o controle contábil tem a mesma essência dos objetivos de informação.

O Coso (2013) classifica o controle interno em três categorias de objetivos: o Operacional, que tem relação com a eficácia e eficiência das operações da organização; Divulgação, que é relacionado com a publicidade dos atos, financeiros ou não e internos ou externos e de Conformidade, que são os objetivos relativos ao cumprimento de leis e regulamentos aos quais a instituição está sujeita.

A classificação do controle interno pelos objetivos, segundo a *International Organisation of Supreme Audit Institutions* (em português: Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores) – INTOSAI (2007), são: *accountability*⁵; conformidade; operações; e salvaguardas de recursos.

Os objetivos de *accountability* serão alcançados quando a instituição puder oferecer informações confiáveis e relevantes, tanto para o público interno quanto para o público externo. Os objetivos de conformidade referem-se ao cumprimento das leis e regulamentos. Os objetivos de operações são relacionados à execução das operações de maneira ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz. Por fim, os objetivos de salvaguardas de recursos, que a INTOSAI reconhece que poderiam ser uma subcategoria do anterior (operações), pretendem salvaguardar a instituição de prejuízos por abuso, fraudes, desvios, erros e irregularidades. Para a INTOSAI os objetivos de salvaguardar são elevados, pois como envolvem o interesse coletivo, precisam ser fortalecidos.

Como visto, o COSO e a INTOSAI classificam o controle interno pelo objetivo pretendido. Essa classificação é importante, pois os objetivos estão diretamente relacionados aos componentes do controle interno, que serão abordados no próximo tópico.

2.3.2.2 Componentes do controle interno

⁵ A INTOSAI usa adota a terminologia “obrigação de prestar contas” para a tradução do termo *accountability*.

O COSO – *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – ajudou muitas empresas a melhorarem seus sistemas de controle interno. Esse documento tornou-se tão importante para as organizações, que o COSO virou referência na área em todo o mundo (COSO, 2013).

Tendo em vista a transformação significativa dos ambientes operacionais e corporativos, em que as Instituições tornaram-se mais complexas, globais e orientadas para a tecnologia, em 2013, o COSO apresentou uma versão atualizada do seu primeiro trabalho com melhorias e esclarecimentos para facilitar o seu uso e implantação .

O COSO afirmou, em 1992, que cinco componentes inter-relacionados compunham o controle interno e esses componentes deveriam trabalhar em conjunto para o alcance dos objetivos organizacionais. Em 2013, praticamente não sofreu alterações a exigência de considerar os cinco componentes para avaliação da eficácia do sistema de controle interno.

Assim como o COSO (2013), a INTOSAI (2007), o Conselho Federal de Contabilidade (através da NBC T 16.8) e o Governo Federal (através da Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01/2016) são pacíficos ao afirmarem que os cinco componentes do controle interno são: Ambiente de Controle, Avaliação de Riscos, Atividades de Controle ou Procedimentos de Controle; Informação e Comunicação; e atividades de Monitoramento.

Cada um deles será abordado a seguir.

2.3.2.2.1 Ambiente de Controle

O Ambiente de Controle determinará o perfil de uma instituição e influenciará as pessoas no que diz respeito ao controle. Ambiente de Controle fornece o conjunto de regras e a estrutura do controle na organização sendo, sobretudo, fundamento para todos os outros componentes de controle interno (INTOSAI, 2007).

O COSO (2013) também afirma que o que dá sustentação para a condução do processo de controle interno em toda a organização é o componente Ambiente de Controle, pois é a Alta Administração que estabelecerá uma diretriz sobre a importância do controle interno em toda a Organização, envolvendo a integridade e os valores éticos da instituição. Dessa forma, o Ambiente de Controle terá impacto penetrante na organização e sobre todo o sistema de controle interno.

A Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01/2016 ainda cita alguns elementos do componente Ambiente de Controle: integridade pessoal e profissional e valores éticos assumidos pela direção e pelo quadro de servidores; comprometimento para reunir, desenvolver e manter colaboradores competentes; filosofia da direção e estilo gerencial, com clara assunção da responsabilidade de supervisionar os controles internos da gestão; estrutura organizacional na qual estejam claramente atribuídas responsabilidades e delegação de autoridade; e políticas e práticas de recursos humanos, especialmente a avaliação do desempenho e prestação de contas dos colaboradores pelas suas responsabilidades pelos controles internos da gestão da organização ou política pública.

O CFC (2008) afirma que o grau de comprometimento da organização com o controle interno em seu conjunto tem de ser demonstrado pelo componente Ambiente de Controle.

2.3.2.2.2 Avaliação de Riscos

O segundo componente do controle interno é a Avaliação de Riscos. Essa serve de base para a maneira de gerenciar os riscos ao qual toda organização está sujeita. É um processo dinâmico e iterativo que busca identificar e avaliar os riscos à consecução dos objetivos da instituição, inclusive com a análise da possibilidade de mudanças no ambiente externo que acarretariam na ineficácia do controle interno (COSO, 2013).

Nesse componente, deve haver uma análise da relevância dos riscos (CFC, 2008). Essa análise deve conter a probabilidade de ocorrência dos riscos, como serão gerenciados, quais ações serão implementados para prevenção ou mitigação de sua ocorrência e a resposta ao risco com as hipóteses de eliminação, redução, aceitação ou compartilhamento do evento.

Para a INTOSAI (2007) a Avaliação de Riscos poder ser detectiva ou preventiva e deve ser um processo permanente, tendo em vista que as condições governamentais, econômicas, industriais, regulatórias e operacionais estão em constante transformação. Além disso a Avaliação de Riscos envolve: a identificação dos riscos relacionados com os objetivos da unidade, a mensuração dos riscos com estimativa de sua importância, avaliação da tolerância da organização ao risco e o

desenvolvimento de respostas considerando transferir, tolerar, tratar ou eliminar os riscos.

A Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01/2016 defende também que a Avaliação de Riscos é um processo permanente de identificação e análise dos riscos que podem causar impactos nos objetivos e deve determinar uma resposta apropriada ao risco. A instrução normativa conjunta defende o envolvimento de três fases no processo de Avaliação de Riscos: identificação, avaliação e resposta ao risco.

2.3.2.2.3 Atividades de Controle

A Instrução Normativa CGU/MP nº 01/2016 define as atividades de controle como sendo atividades materiais e formais com a finalidade de diminuir os riscos e assegurar o atingimento dos objetivos organizacionais. Políticas, procedimentos, técnicas e ferramentas são citados como exemplos de Procedimentos de Controle. Essas atividades podem ser detectivas (torna possível a identificação da ocorrência dos riscos) ou preventivas (possibilitam a redução da ocorrência de riscos) e podem ser implantadas de forma manual ou automatizada.

As atividades de controle são ações, definidas pela política e procedimentos, que buscam assegurar o cumprimento das diretrizes estabelecidas pela organização para diminuir os riscos na busca dos objetivos planejados pela instituição (COSO, 2013).

A INTOSAI (2007) define que os Procedimentos de Controle não são apenas ações, mas também políticas que buscam mitigar os riscos e alcançar os objetivos da organização. Afirma ainda que os Procedimentos de Controle devem existir em qualquer organização, em todos os níveis e todas as funções da entidade. Cita como exemplo desses: procedimentos de autorização e aprovação; segregação de funções (autorização, execução, registro, controle); controles de acesso a recursos e registros; verificações; conciliações; avaliação de desempenho operacional; avaliação das operações, processos e atividades; e supervisão (alocação, revisão e aprovação, orientação e capacitação).

Uma determinação importante da Instrução Normativa CGU/MP nº 01/2016 é de que as atividades de controle “devem ser apropriadas, funcionar consistentemente de acordo com um plano de longo prazo, ter custo adequado, ser

abrangentes, razoáveis e diretamente relacionadas aos objetivos de controle”, demonstrando que o controle e o planejamento tem uma ligação especial entre as funções da Administração Geral ou Pública.

2.3.2.2.4 Informação e Comunicação

O componente de controle interno denominado Informação e Comunicação é necessário e importante, pois possibilita o cumprimento de responsabilidades de controle interno, auxilia os controles externo e social e apoia o funcionamento de outros componentes do controle interno. As informações obtidas através do processo de controle interno ou outra atividade da organização devem ser transmitidas para a organização como um todo, fluindo em todas as direções, e a comunicação interna é o meio necessário para isso. Já a comunicação externa tem dois lados, o primeiro é o de permitir que a organização receba informações externas significativas e o segundo é o de fornecer informações importantes a partes externas interessadas como o controle externo ou o controle social (COSO, 2013).

A INTOSAI (2007) acrescenta que o registro imediato e a classificação adequada são condições prévias para que a informação seja confiável e relevante. A informação deve gerar relatórios com as principais informações da organização e esse sistema de informações não lida apenas com dados internos, mas as atividades e condições externas são importantes para a emissão de relatórios e tomada de decisões.

A qualidade da informação é crucial para que a administração tenha a habilidade necessária para a tomada de decisões. A INTOSAI (2007), no quadro seguinte, cita as características que a informação deve ter e que perguntas ela deve responder.

Quadro 1 – Características da Informação

A informação deve ser...	Deve responder...
Apropriada	A informação necessária existe?
Oportuna	Ela está disponível quando se necessita?
Atualizada	É a última versão disponível?
Precisa	É correta?
Acessível	Pode ser obtida facilmente pelos interessados?

Fonte: INTOSAI (2007)

A informação, com essas características, propiciará um sistema de Informação e Comunicação de qualidade, que contribuirá para os objetivos do controle interno.

A Instrução Normativa CGU/MP nº 01/2016 também determina que as informações produzidas pela Administração Pública devem ser apropriadas, tempestivas, atuais, precisas e acessíveis. Acrescenta, ainda, que a comunicação deve fluir para baixo, para cima e através da instituição, por todos seus componentes e estrutura inteira.

A comunicação deve ser clara e objetiva e deve tratar sobre a importância do controle interno para que os funcionários tenham plena consciência de seu papel e de suas responsabilidades nesse processo. Porém, a comunicação não deve ser apenas interna, a comunicação externa deve ser assegurada pela Organização tanto para receber informações de entes externos como para fornecer informações importantes a organizações externas (INTOSAI, 2007).

O CFC (2008) ressalta que o sistema de Informação e Comunicação deve, além de identificar, armazenar e comunicar qualquer informação importante de forma adequada e tempestiva, deve também orientar a tomada de decisão e permitir o monitoramento de ações para que possa contribuir com a consecução dos objetivos do controle interno.

2.3.2.2.5 Monitoramento

O quinto componente do controle interno é o Monitoramento. Segundo o CFC (2008), o Monitoramento busca garantir, através do acompanhamento dos pressupostos do controle interno, que esse seja adequado aos objetivos organizacionais, ao ambiente, aos recursos e aos riscos.

Esse acompanhamento deve ser realizado através de realizações contínuas, independentes ou uma combinação dessas duas formas. Esse monitoramento visa a garantir a presença e o funcionamento de todos os cinco componentes do controle interno e as avaliações contínuas proporcionam informações oportunas (COSO, 2013).

Para a INTOSAI (2007), o sistema de Monitoramento avaliará a atuação do controle interno no decorrer do tempo e é obtido por meio de avaliações específicas,

atividades rotineiras ou uma combinação das duas. A avaliação específica busca avaliar a eficácia do sistema de controle interno para que este alcance os resultados planejados, com base em métodos e procedimentos predefinidos. O monitoramento contínuo avalia cada um dos componentes do controle interno e buscam ações irregulares, antiéticas, antieconômicas, ineficientes e ineficazes nas operações rotineiras de uma organização. Deve ser executado de forma contínua para possibilitar uma reação dinâmica às mudanças nas condições. A vantagem do monitoramento contínuo é que as ações de correções em tempo real são potencialmente menos onerosas do que as ações ocorridas após a conclusão do fato ou acontecimento, tendo em vista que os problemas serão mais facilmente identificados e de forma mais rápida.

A Instrução Normativa CGU/MP nº 01/2016 defende ainda que o Monitoramento pode corrigir tempestivamente as disformidades do controle interno, desde que através de monitoramento contínuo ou revisões específicas sobre todos os componentes do controle interno para verificar sua eficácia, eficiência, efetividade, economicidade, excelência ou execução.

2.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método, na ciência, é um conjunto de processos usados na investigação e serve para demonstrar a verdade. É um conjunto de procedimentos que, ao longo do tempo, mostrou-se eficiente na busca do saber (BERVIAN; CERVO; SILVA, 2002). É através do método que, na ciência, a realidade empírica é articulada com a teórica (MINAYO; SANCHES, 1993).

Quanto ao tipo do método, a base lógica dessa pesquisa é indutiva. A indução é um processo que busca chegar a uma verdade universal partindo de dados particulares (LAKATOS; MARCONI, 1991). Diehl e Tatim (2004) afirmam que a lógica indutiva considera que o conhecimento tem bases na experiência, sem levar em consideração princípios previamente estabelecidos.

Com relação à abordagem, há basicamente dois tipos: A quantitativa e a qualitativa. A pesquisa quantitativa é caracterizada pela quantificação da informação, tanto na coleta quanto no tratamento, através de técnicas estatísticas simples, como percentual e média, ou mais complexas, como coeficiente de correlação e análise de regressão. Já a pesquisa qualitativa busca descrever, e não quantificar, a

complexidade do objeto de pesquisa, possibilitando alcançar maior profundidade das peculiaridades do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004).

As diferenças entre o estudo de caráter quantitativo e qualitativo são apontadas por Minayo e Sanches (1993): enquanto aquele atua no sentido da realidade, onde os dados mostram-se aos sentidos, esse aborda valores, crenças, representações, atitudes e opiniões; enquanto o primeiro busca levantar dados, indicadores e tendências sobre determinado fato, o segundo procura se aprofundar na complexidade dos fatos e fenômenos e, enquanto a pesquisa quantitativa é objetiva, a qualitativa é subjetiva.

Alguns pesquisadores defendem que a abordagem quantitativa é a mais perfeita, já que, na visão desses, a abordagem qualitativa trata apenas de “subjetivismos”, “impressões” ou no máximo “atividades exploratórias”. Por sua vez, a conclusão de Minayo e Sanches (1993) é de que a relação entre a abordagem qualitativa e a quantitativa é de complementaridade, não podendo ser pensada como opostas, pois o estudo quantitativo pode apresentar questões que devem ser aprofundadas por um estudo qualitativo, e vice-versa.

Neste trabalho, foi utilizada a abordagem quantitativa, o que se deu através da tabulação dos dados secundários coletados dos questionários respondidos através dos Relatórios de Gestão das Universidades Federais de todo o Brasil e optou-se por um instrumento da abordagem qualitativa: a entrevista semiestruturada. Essa entrevista apresentou um maior aprofundamento e ilustração das respostas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul ao questionário quantitativo, possibilitando a propositura de soluções mais concretas para os problemas encontrados.

Quanto ao objetivo geral, a pesquisa realizada é descritiva, que segundo Gil (2012), tem como cerne estudar características de uma determinada população ou fenômeno e ainda procura conhecer as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Além disso, uma das formas da pesquisa descritiva, e que foi adotada neste trabalho, é a pesquisa documental que tem o interesse em levantar documentos com o intuito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças e outras características (BERVIAN; CERVO; SILVA, 2002).

Quanto ao procedimento técnico de pesquisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica tem por base material já

elaborado, como livros e artigos científicos e a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não foram analisados (GIL, 2012). Esse mesmo autor lembra que a pesquisa documental pode não responder definitivamente a um problema, mas pode proporcionar melhor visão dele.

A coleta de dados se deu através de questionários respondidos por todas as universidades federais do Brasil. Este questionário é parte integrante da prestação de contas anual – Relatório de Gestão – que todos os órgãos do poder executivo federal são obrigados a responder para o Tribunal de Contas da União e estão disponíveis tanto nos sites de cada Universidade como no site do Tribunal de Contas da União.

O questionário foi aplicado nos Relatórios de Gestão, referentes ao exercício dos anos de 2011 a 2014. O Tribunal de Contas não exigiu o preenchimento do questionário no Relatório de Gestão de 2015. Portanto, foi possível apenas traçar evoluções de aspectos do controle interno para o período de 2011 a 2014.

O questionário tem 30 questões com respostas na Escala de Likert⁶. As questões de 1 a 9 avaliaram o componente do controle interno denominado Ambiente de Controle, as questões de 10 a 18 abordaram como foi feita a avaliação de risco na instituição, as questões de 19 a 22 trataram sobre os Procedimentos de Controle adotados, as questões de 23 a 27 procuraram levantar como foi o componente comunicação e informação e, por fim, o componente Monitoramento foi avaliado nas questões 28, 29 e 30.

A escala de Valores do questionário foi definida pelo Tribunal de contas, conforme o Quadro 2.

⁶ A Escala de Likert confere pontos a diferentes categorias de respostas e cria uma escala artificial de pontos com o propósito de transformar uma escala ordinal em linear, possibilitando que sejam empregadas técnicas estatísticas para melhor análise dos dados (DIEHL E TATIM, 2004).

Quadro 2 – Escala de valores atribuída aos componentes do controle interno

Nota	Descrição da nota atribuída
1	O conteúdo da afirmativa é integralmente não observado no contexto da Unidade Jurisdicionada.
2	O conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da Unidade Jurisdicionada, porém, em sua minoria.
3	O conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da Unidade Jurisdicionada.
4	O conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da Unidade Jurisdicionada, porém, em sua maioria.
5	O conteúdo da afirmativa é integralmente observado no contexto da Unidade Jurisdicionada.

Fonte: TCU (2014)

As respostas que retratam um melhor sistema de controle interno nas instituições são às que foram atribuídas notas 4 e 5. As notas 1 e 2 não são interessantes para o controle interno. Quanto à nota 3, não é possível afirmar se são ou não interessantes para o controle interno.

A coleta dos dados procedeu-se de forma nacional e por regiões. As respostas foram tabuladas e foi feita a média aritmética das respostas. Após a coleta dos dados, as informações foram elaboradas e classificadas de forma sistemática.

Após a tabulação dos dados, e para explorar mais amplamente a questão, foi feita uma entrevista semiestruturada com o Auditor-Chefe da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, com o intuito de abordar de forma mais aprofundada o tema na referida instituição e possibilitar a apresentação de soluções para os problemas encontrados na instituição.

Em resumo, a pesquisa classifica-se em indutiva, quantitativa, descritiva e com procedimento técnico da pesquisa bibliográfica e documental, além de utilizar um instrumento da abordagem qualitativa, a entrevista semiestruturada.

A lista de universidades que responderam o questionário, separadas por região, está no Anexo B deste trabalho.

Em 2011, das 59 universidades, 55 responderam o questionário, 2 não responderam sem justificativa (UFOPA e UNIFESP) e 2 não responderam com a

justificativa de que não tem Controle Interno (UNILAB E UNIR). Em 2012, apenas a UFRJ não respondeu e não apresentou justificativa. Em 2013 foram criadas mais quatro universidade federais (UFSB, UFCA, UFOB e UNIFESSPA) e das 63, 3 não responderam por terem sidos criadas nesse ano (A UFCA respondeu o questionário mesmo tendo sido criada em 2013) e a UFRJ não respondeu e novamente não apresentou justificativa. Por fim, em 2014, apenas a UFSB e UFOB não responderam com a justificativa de que não tinham o controle interno amadurecido ainda.

2.4.1 Delimitações da Pesquisa

Quanto ao tema, tendo em vista que o Controle Interno tem várias classificações e abordagens, decidiu-se apenas focar no controle interno enquanto função administrativa. A instrução normativa conjunta CGU/MP nº 01/2016 denomina esse tipo como controle interno da gestão, pois busca integrar atividades, planos, ações, políticas, sistemas, recursos e esforços de todos que trabalhem na instituição, para proporcionar segurança razoável que a instituição atingirá seus objetivos e missão.

Cabe ressaltar, ainda, que a entrevista semiestruturada foi efetuada somente na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, pois era necessário que fossem oferecidas propostas de melhorias à instituição, objetivo do programa de Mestrado Profissional.

Outrossim, esse estudo examinou o controle interno no período de 2011 a 2014, haja vista que foi utilizado o questionário aplicado pelo Tribunal de Contas da União e este o fez apenas nesse período, não exigindo mais esse questionário na prestação de contas do ano de 2015 e anos anteriores a 2011.

3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL

A análise dos dados e informações aconteceu, primeiramente, de forma geral, abrangendo todos os componentes do controle interno e, em seguida, foi feita uma análise mais detalhada, por região e por cada componente do controle interno, sempre fazendo uma comparação com os dados e aspectos encontrados sobre a UFMS.

3.1 COLETA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

De maneira geral e ressaltando que se tratam de médias aritméticas, as médias das respostas para todos os componentes do controle interno das universidades federais brasileiras ficaram próximas à nota 4, conforme pode ser visto na Tabela 1, abaixo:

Tabela 1 – Média por componente de controle interno no período de 2011 a 2014 – Brasil

COMPONENTE DO CONTROLE INTERNO	BRASIL			
	2011	2012	2013	2014
Ambiente de Controle	3,7	3,8	3,8	3,9
Avaliação de Riscos	3,4	3,6	3,7	3,6
Procedimentos de Controle	3,4	3,6	3,7	3,6
Informação e Comunicação	3,7	3,8	3,9	3,9
Monitoramento	3,5	3,7	3,8	3,6

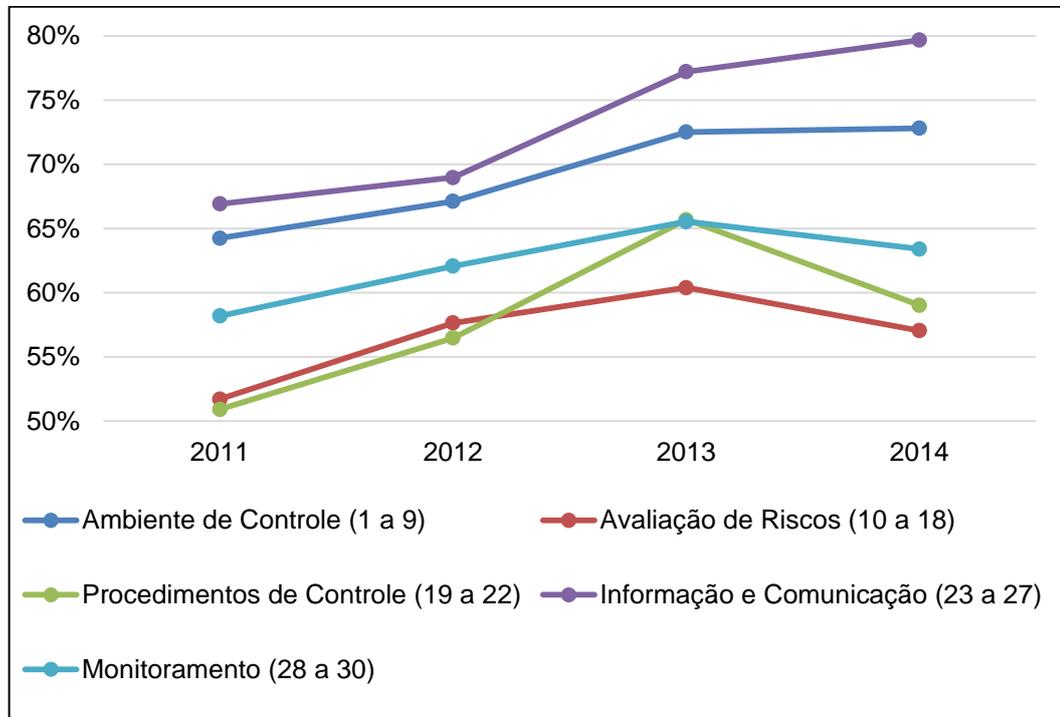
Fonte: Ajala (2016)

Nota-se que houve uma modesta evolução do controle interno das universidades federais brasileiras no período, principalmente nos componentes Ambiente de Controle e Informação e Comunicação, que obtiveram as melhores avaliações pelos gestores.

A maioria das questões foram avaliadas com notas 4 ou 5, respostas interessantes para o controle interno, pois demonstram que as afirmativas foram observadas integralmente no contexto da unidade ou parcialmente, porém em sua maioria.

O gráfico 1 traz o percentual de respostas com nota 4 ou 5 por componente de controle interno no período de 2011 a 2014.

Gráfico 1– Percentual de respostas 4 ou 5 por componente de controle interno no período de 2011 a 2014 – Brasil



Fonte: Ajala (2016)

O componente Informação e Comunicação apresentou a maior quantidade de notas 4 ou 5 em sua avaliação e demonstra ascendência, tendo em vista que em 2011, 67% das respostas obtiveram notas 4 ou 5. Já os componentes Avaliação de Riscos e Procedimentos de Controle, apesar de apresentar leve melhora nos percentuais de respostas 4 ou 5 entre 2011 e 2013, também tiveram uma queda em 2014.

Nesse contexto a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul avaliou os componentes de controle interno majoritariamente com notas acima de 4, conforme consta na Tabela 2.

Tabela 2 – Média por componente de controle interno no período de 2011 a 2014 – UFMS

COMPONENTE DO CONTROLE INTERNO	UFMS			
	2011	2012	2013	2014
Ambiente de Controle	4,1	4,1	3,8	4,4
Avaliação de Riscos	4,0	4,0	3,3	3,7
Procedimentos de Controle	4,3	4,3	4,0	4,0
Informação e Comunicação	4,8	4,8	4,0	4,6
Monitoramento	4,3	4,3	4,0	3,7

Fonte: Ajala (2016)

Quase todos os componentes avaliados pela UFMS ficaram com notas acima da média brasileira, com exceção do componente Avaliação de Riscos, que, em 2013, teve ligeiro declínio de conceito em sua avaliação. Passando de 4 (2012) para 3,3 (2013).

Em entrevista, o Auditor Chefe da Auditoria interna da UFMS explicou que as notas atribuídas pela UFMS eram, na verdade, uma média das notas de todos os Pró-Reitores, que recebiam o questionário e cada um avaliava conforme a realidade de sua unidade subordinada. Após receber essas respostas, a Auditoria fazia uma média das notas de cada questão e atribuía, através dessa média, a resposta da UFMS. Então, num primeiro momento o Auditor explica que essa média caiu por que algum Pró-Reitor atribuiu alguma nota mais baixa do que a que vinha sendo aplicada.

Tanto as universidades, de forma geral, quanto a UFMS demonstraram boa avaliação nos componentes Ambiente de Controle e Informação e Comunicação. Como ensina a INTOSAI (2007), o componente Ambiente de Controle serve de fundamento para todos os outros componentes de controle interno, pois fornecem a regra e a estrutura do controle interno na instituição. Sendo assim, tanto a UFMS quanto as universidades, de forma geral, possuem boa base para um bom desenvolvimento do processo de controle interno.

Nos próximos tópicos serão abordados os dados sobre cada componente de controle interno. Os dados serão apresentados, primeiro, a nível nacional e, depois, comparados entre as regiões que se destacaram positivamente ou negativamente com a UFMS.

3.1.1 Ambiente de Controle

O componente Ambiente de Controle interno, de forma geral, foi bem avaliado pelas universidades federais. A Tabela 3 mostra a média das notas atribuídas por região no período de 2011 a 2014.

Tabela 3 – Médias das notas atribuídas entre 2011 e 2014 – Ambiente de Controle

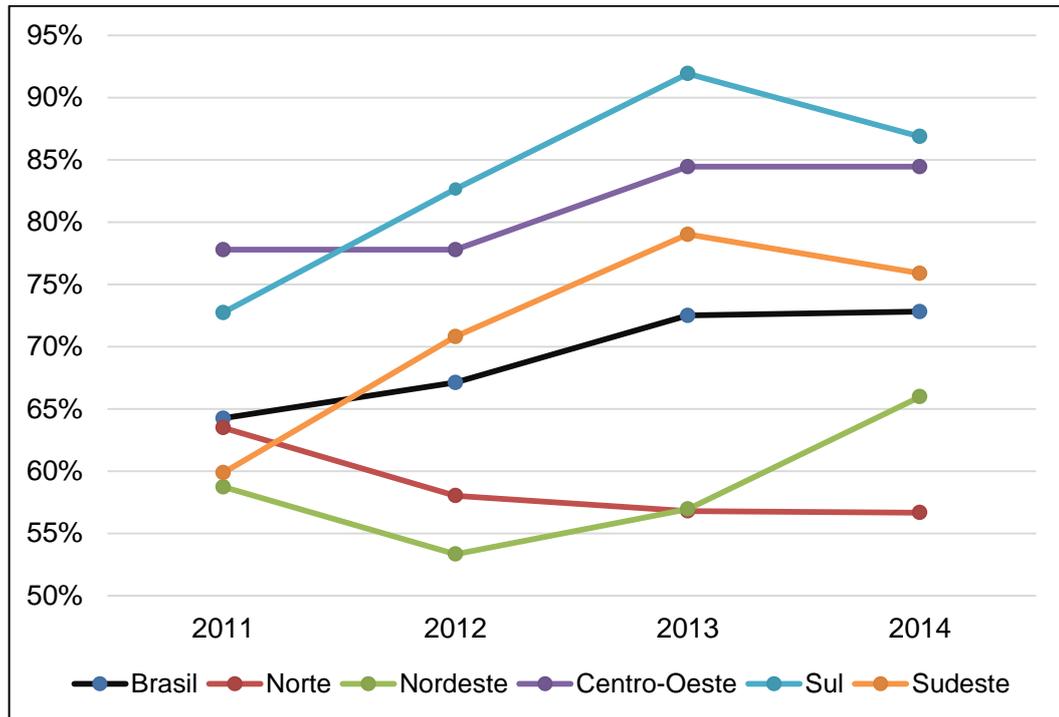
COMPONENTE - AMBIENTE DE CONTROLE				
REGIÃO	2011	2012	2013	2014
Brasil	3,7	3,8	3,8	3,9
Norte	3,7	3,5	3,5	3,6
Nordeste	3,5	3,6	3,6	3,7
Centro-Oeste	4,0	4,0	4,0	4,2
Sul	3,9	4,0	4,3	4,1
Sudeste	3,6	3,8	3,9	3,9
UFMS	4,1	4,1	3,8	4,4

Fonte: Ajala (2016)

As Regiões Centro-Oeste e Sul conseguiram as melhores médias de notas no período e a Região Norte apresentou as médias mais baixas. Porém, todas as médias estão próximas da nota 4. A Região Norte apresentou ainda uma oscilação na avaliação, tendo em vista que em 2011 teve a sua melhor média nesse quesito, queda em 2012, manteve a média em 2013 e, em 2014, apresentou leve melhora.

A UFMS se manteve acima da média nacional, porém em 2013 obteve uma queda na média de suas notas, fator esse que se deve a uma nota 1 (Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente não observado no contexto da UJ) atribuída à questão 4 (Existe código formalizado de ética ou de conduta) em 2013, enquanto nos outros anos a afirmativa recebeu avaliação 5 (Conteúdo integralmente observado). Após a apresentação da Tabela 5, expõe-se a explicação do Auditor Chefe da UFMS para esse fato.

O Gráfico 2 apresenta a porcentagem de notas 4 ou 5 atribuídas pelas universidades federais ao componente Ambiente de Controle.

Gráfico 2 – Evolução do percentual de notas 4 ou 5 – Ambiente de Controle

Fonte: Ajala (2016)

A evolução das notas demonstra que a tendência é de melhoria nesse quesito a nível nacional, mas, apesar de terem demonstrado crescimento nos três primeiros anos de avaliação, as Regiões Sul e Sudeste apresentaram queda na quantidade de notas 4 ou 5 em 2014.

É importante ressaltar que, em 2013, a Região Sul teve 92% de suas respostas com nota 4 ou 5. Já a Região Norte apresentou sucessivas quedas e, em 2014, obteve apenas 57% de notas 4 ou 5 para as questões do componente Ambiente de Controle.

A Tabela 4 traz a porcentagem de notas 4 ou 5 por questão do componente Ambiente de Controle.

Tabela 4 – Percentual de notas 4 ou 5 por questão – Ambiente de Controle

Questões Ambiente de Controle	BRASIL			
	2011	2012	2013	2014
1	84%	84%	83%	90%
2	49%	57%	63%	62%
3	60%	60%	75%	72%
4	53%	59%	61%	67%
5	49%	55%	64%	62%
6	56%	61%	64%	69%
7	75%	78%	78%	77%
8	80%	74%	83%	79%
9	73%	75%	81%	77%

Fonte: Ajala (2016)

As questões com percentuais mais baixos são as questões 2, 4 e 5. Demonstram que nem sempre os mecanismos de controle instituídos pelas universidades são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis de estruturas da unidade. Nem sempre existiu nas universidades código de ética ou conduta e não era a maioria das universidades que os colocavam em documentos formais ou padronizavam os procedimentos e instruções operacionais. Há de se ressaltar que houve melhoras contínuas nesses percentuais entre 2011 e 2014.

Na Tabela 5, foram alocadas as notas atribuídas pela UFMS ao componente Ambiente de Controle no período.

Tabela 5 – Notas atribuídas pela UFMS – Ambiente de Controle

Questão	UFMS			
	2011	2012	2013	2014
1	5	5	4	5
2	2	2	4	4
3	4	4	4	4
4	5	5	1	5
5	3	3	5	4
6	4	4	4	4
7	5	5	4	5
8	5	5	4	5
9	4	4	4	4

Fonte: Ajala (2016)

As notas atribuídas ao componente Ambiente de Controle (Tabela 5) mostram que em 2011 e 2012 os mecanismos de controle instituídos eram percebidos pelos servidores e funcionários nas diversas estruturas de forma mínima (questão 2). Quando perguntado se existe código formalizado de ética ou de conduta (questão 4), a UFMS respondeu que esse quesito era integralmente aplicado nos anos de 2011, 2012 e 2014. Curiosamente, apresentou nota 1 (integralmente NÃO aplicado) em 2013.

O Auditor esclarece que houve um erro de interpretação para essa questão nos anos de 2011 e 2012. A UFMS entendia que havia código formalizado, já que havia, e ainda há, o código de ética do servidor público federal, porém não havia o código de ética ou de conduta da UFMS. Quando houve um auditoria do TCU, foi cobrado que a UFMS deveria ter esse código de ética institucionalizado. A partir daí, percebeu-se que as respostas de 2011 e 2012 estavam erradas e, em 2013, a resposta 1 está correta, pois realmente não se tinha um código de ética da UFMS e, em 2014, esse código foi instituído e a avaliação de 2014 passou a ser 5 (Afirmativa integralmente aplicada na Instituição).

Outra questão que apresentou evolução na UFMS é se os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais (questão 5). Em 2011 e 2012, as respostas eram no sentido de que não havia como afirmar se isso acontecia no contexto da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, porém, em 2013 e 2014, as respostas mostram que esse quesito era aplicado em sua maioria ou integralmente.

Segundo o Auditor Chefe, como a média da UFMS foi definida pelas notas atribuídas pelos Pró-reitores, a possível explicação é de que conforme cada unidade foi formalizando esses documentos, as notas foram melhorando.

3.1.2 Avaliação de Riscos

A média das notas atribuídas ao componente Avaliação de Riscos no Brasil ficou em 3,4 em 2011, melhorou levemente em 2012 e 2013 e caiu em 2014, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Médias das notas atribuídas entre 2011 e 2014 – Avaliação de Riscos

COMPONENTE – AVALIAÇÃO DE RISCOS				
Região	2011	2012	2013	2014
Brasil	3,4	3,6	3,7	3,6
Norte	3,3	3,3	3,4	3,3
Nordeste	3,4	3,6	3,5	3,4
Centro-Oeste	3,8	3,8	3,8	4,0
Sul	3,4	3,8	4,1	3,9
Sudeste	3,4	3,5	3,6	3,6
UFMS	4,0	4,0	3,3	3,7

Fonte: Ajala (2016)

As regiões com melhores médias nesse componente foram a Região Sul, em 2013, e a Região Centro-Oeste, em 2014. As Regiões Norte e Nordeste apresentaram as piores médias e praticamente não tiveram evolução nesse quesito entre 2011 e 2014. A Região Norte apresentou uma média de notas 3,3, em 2011, e permaneceu 3,3 em 2014, assim como a Região Nordeste, que obteve média 3,4, em 2011, e 3,4 em 2014.

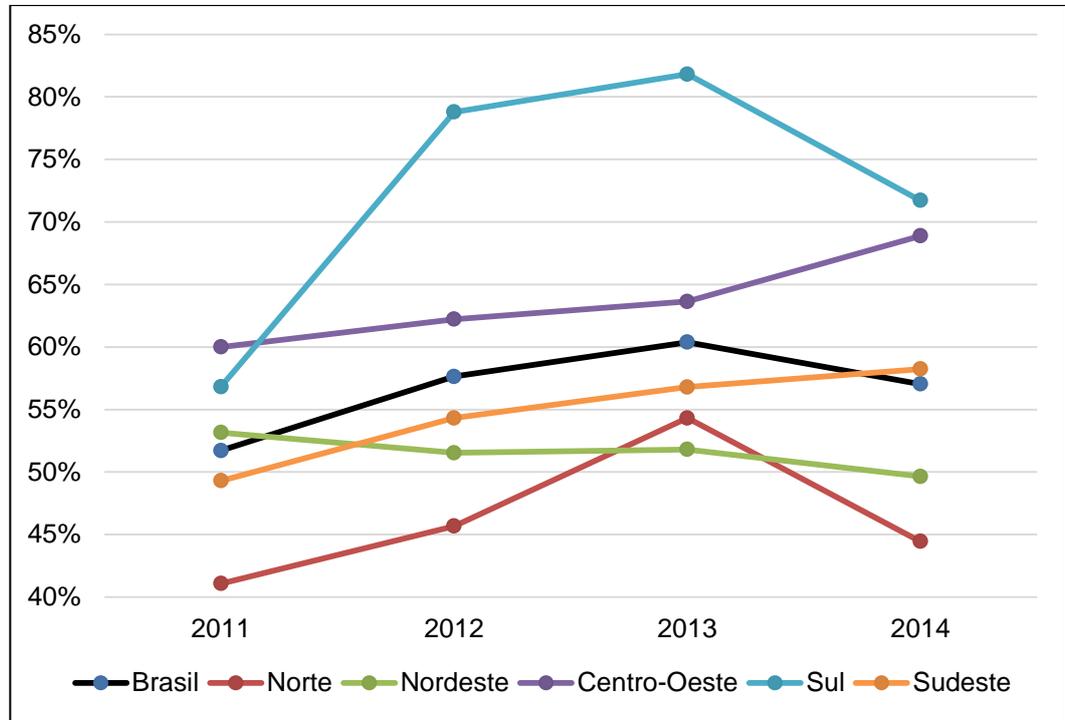
Na UFMS, assim como em todos os outros componentes do controle interno avaliados, as médias para o componente Avaliação de Riscos apresentaram avaliações satisfatórias nos anos de 2011 e 2012, porém caíram nos anos de 2013 e 2014.

As afirmativas 10,11,16,17 e 18, que envolvem objetivos e metas formalizados, identificação de processos críticos, ocorrência e trato no caso de fraudes ou desvios e, por fim, guarda, estoque e inventário de bens, foram bem avaliadas com notas 4 ou 5 em todos os anos. Porém, as afirmativas 12,13,14 e 15, que tratam sobre diagnósticos de riscos, definições de níveis de riscos, continuidade da Avaliação de Riscos e se os riscos são mensurados e classificados, receberam avaliações com notas 3 (não é possível afirmar se há ou não essa prática) em 2011 e 2012 e receberam notas 2 (significando que essa afirmativa ocorre na instituição, porém em sua minoria).

Quando analisamos o Gráfico 3, com o percentual de notas 4 ou 5 para o componente Avaliação de Riscos, nota-se que na região Norte, em 2011, 2012 e 2014, menos de 50% das notas foram avaliadas com as notas 4 ou 5. A região Nordeste apresentou decréscimo nesse percentual, haja vista que em 2011, 53%

das notas eram 4 ou 5 para esse componente e em 2014 o percentual caiu para 50%.

Gráfico 3 – Evolução do percentual de notas 4 ou 5 – Avaliação de Riscos



Fonte: Ajala (2016)

A região que apresentou o melhor percentual foi a Região Sul, que apesar de ter 57% de notas 4 ou 5 em 2011, melhorou substancialmente sua avaliação para o componente Avaliação de risco, dando um salto de 57% para 79% em 2012, 82% em 2013, e 72% em 2014.

Ao analisarmos o percentual de respostas 4 ou 5 por questões do componente Avaliação de Riscos, Tabela 7, é possível perceber que as questões 12, 13, 14 e 15 apresentaram os menores percentuais, refletindo a dificuldade das universidades federais em colocar em prática a Avaliação de Riscos.

Tabela 7– Percentual de notas 4 ou 5 por questão – Avaliação de Riscos

Questões	BRASIL			
	2011	2012	2013	2014
10	89,1%	87,9%	93,2%	85,2%
11	58,2%	66,7%	67,2%	63,9%
12	29,1%	36,8%	39,7%	40,0%
13	21,8%	26,3%	32,8%	30,0%
14	21,8%	28,1%	36,2%	27,9%
15	23,6%	38,6%	34,5%	29,5%
16	* ⁷	55,2%	65,5%	60,7%
17	90,9%	94,8%	94,9%	96,7%
18	79,6%	82,8%	78,0%	78,7%

Fonte: Ajala (2016)

Quando perguntado se as Unidades tem objetivos e metas formalizados (questão 10), o percentual de respostas 4 ou 5 mostrou-se bastante satisfatório, haja vista que, em 2013, mais de 93% das repostas foram 4 ou 5 e apesar do pequeno decréscimo em 2014, o percentual de notas 4 ou 5 se manteve acima de 85%. A questão 17, que trata da instauração de sindicância para apurar fraudes ou desvios, mostrou que é prática comum das universidades a instauração de sindicância para apurar responsabilidades e exigir ressarcimentos, já que mais de 90% das universidades brasileiras observam essa prática em sua maioria ou integralmente.

Porém, as questões que tratam de diagnósticos de riscos, definição de níveis de riscos operacionais, da continuidade da Avaliação de Riscos e se os riscos são mensurados e classificados (questões 12 a 15), as respostas mostraram que essas não são práticas comuns nas universidades federais brasileiras e que, apesar de haver uma modesta melhora até 2013, as respostas em 2014 ainda mostram que apenas 27% das universidades fazem Avaliação de Riscos de forma contínua e 29% classificam e mensuram os riscos em uma escala de prioridades que possibilitam geração de informações úteis para a tomada de decisão.

A Região Sul, apresentou o melhor índice de respostas para esse componente, como pode-se constatar na Tabela 8.

⁷ A questão 16 foi excluída por ter sido alterada nos anos subsequentes, impossibilitando a comparação.

Tabela 8 – Percentual de notas 4 ou 5 por questão – Avaliação de Riscos / R.SUL

Questões	REGIÃO SUL			
	2011	2012	2013	2014
10	72,7%	90,9%	90,9%	81,8%
11	63,6%	90,9%	90,9%	63,6%
12	45,5%	63,6%	63,6%	63,6%
13	45,5%	63,6%	72,7%	63,6%
14	27,3%	63,6%	63,6%	54,5%
15	27,3%	63,6%	54,5%	54,5%
16	*8	81,8%	100,0%	72,7%
17	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
18	72,7%	90,9%	100,0%	90,9%

Fonte: Ajala (2016)

As questões 12, 13, 14 e 15, que apesar de obter percentuais de notas 4 ou 5 abaixo de 50% no ano de 2011, apresentaram significativa evolução nos anos seguintes, tendo em vista que o percentual de respostas subiu nos anos de 2012 e 2013, caiu levemente em 2014, porém manteve-se acima de 50%.

Na UFMS, as respostas não foram muito diferentes do contexto das universidades brasileiras, como é possível ver na tabela 9, abaixo:

Tabela 9 – Notas atribuídas pela UFMS – Avaliação de Riscos

Questões	UFMS			
	2011	2012	2013	2014
10	5	5	4	5
11	5	5	4	4
12	3	3	2	4
13	3	3	2	2
14	3	3	2	2
15	3	3	2	2
16	*9	4	4	4
17	5	5	5	5
18	5	5	5	5

Fonte: Ajala (2016)

⁸ Conforme a nota 7, a questão 16 foi excluída por ter sido alterada nos anos subsequentes, impossibilitando a comparação.

⁹ Idem.

As questões 12, 13, 14 e 15, na UFMS, em 2011 e 2012, obtiveram nota 3, o que significa que não há como observar se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da unidade jurisdicionada. Porém em 2013, todas apresentaram nota 2, confirmando que a afirmativa é parcialmente observada na UFMS, porém em sua minoria.

Na questão 12, que trata do diagnóstico dos riscos e probabilidades de ocorrência desses riscos, a UFMS melhorou o conceito em 2014 e afirmou que esse tópico é observado em sua maioria.

O Auditor Chefe da Auditoria explica que essa boa avaliação se deve ao fato do esclarecimento e a cobrança por parte do TCU sobre gestão de riscos. Percebeu-se então que, apesar, de não ter nada formalizado, já era prática das Unidades da UFMS a gestão de riscos e a maioria se preocupa com seus controles, através de sistemas, rotinas e, algumas, até com mapeamento.

Já as questões 13, 14 e 15, que já estavam com notas ruins em 2013, permaneceram com as mesmas notas em 2014, evidenciando que, diferente da questão 12, não houve melhoria nesses aspectos.

As principais dificuldades apontadas pelo Auditor Chefe da UFMS para justificar isso é de que, primeiro, apesar dos Pró-Reitores passarem a ter a consciência de que essas ações eram necessárias, as ações para esse aspecto continuaram as mesmas e os controles permaneceram os mesmos. Sendo assim, não houve melhoria em 2014, e, segundo, não há uma cultura voltada para o controle na UFMS.

Nesse sentido, Monteiro (2015) ressalta que as principais dificuldades encontradas para a implantação e execução de um bom sistema de controle interno na Administração Pública são: a falta de uma cultura e de gestão ao risco, aliada como falta de pessoal e qualidade técnica exigida.

3.1.3 Procedimentos de Controle

Assim como o componente Avaliação de Riscos, a média das notas atribuídas ao componente Procedimentos de Controle no Brasil ficou em 3,4 em 2011, melhorou levemente em 2012 e 2013 e também caiu em 2014, como observado na Tabela 10, a seguir.

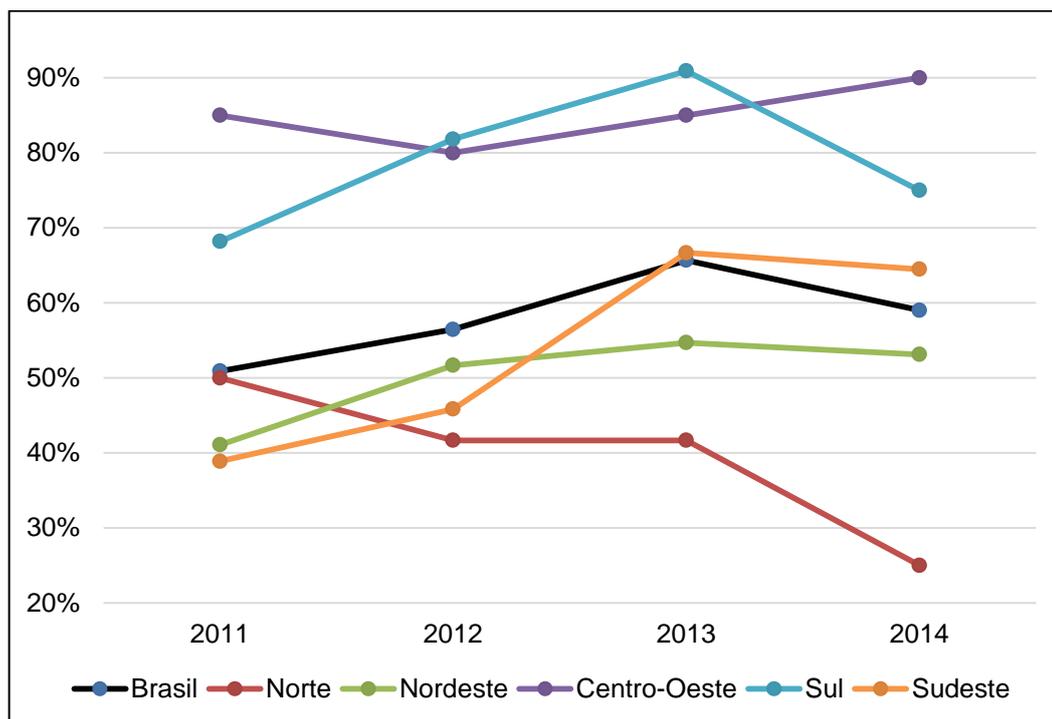
Tabela 10 – Médias das notas atribuídas entre 2011 e 2014 – Procedimento de Controle

MÉDIA DA NOTAS DO COMPONENTE PROCEDIMENTO DE CONTROLE				
REGIÃO	2011	2012	2013	2014
Brasil	3,4	3,6	3,7	3,6
Norte	3,4	3,1	3,3	3,1
Nordeste	3,2	3,5	3,6	3,4
Centro-Oeste	4,0	3,8	3,8	3,9
Sul	3,7	4,0	4,2	3,9
Sudeste	3,2	3,5	3,7	3,6
UFMS	4,3	4,3	4,0	4,0

Fonte: Ajala (2016)

As Regiões com melhores médias nesse componente foram a Região Centro-Oeste, em 2011, e a Região Sul, em 2012 e 2013. Ambas obtiveram a mesma média em 2014. A região Norte apresentou as piores médias, entre 2012 e 2014, e praticamente não houve evolução nesse quesito. A média das notas das universidades da Região Norte do Brasil, em 2011, não foi a pior, porém nos anos seguintes apresentou queda, permanecendo com a média de 3,1 em 2014.

O Gráfico 4 demonstra a evolução/involução do percentual de notas 4 ou 5 atribuído pelas universidades ao componente Procedimentos de Controle.

Gráfico 4 – Evolução do percentual de notas 4 ou 5 – Procedimentos de Controle

Fonte: Ajala (2016)

O gráfico, de forma mais nítida, mostra a involução da quantidade de notas 4 ou 5 para a Região Norte. Enquanto as outras regiões apresentaram evolução no percentual de notas 4 ou 5, entre 2011 e 2013, e uma pequena queda em 2014, a Região Norte demonstrou nítida queda no percentual de notas 4 ou 5, com 50% das notas 4 ou 5 para esse quesito em 2011, 42% em 2012 e 2013 e apenas 25% de notas 4 ou 5 em 2014.

Entre os melhores percentuais de notas 4 ou 5, a Região Centro-Oeste e a Região Sul apresentaram os melhores percentuais para este componente. A Região Sul teve 91% das respostas atribuídas com o conceito 4 ou 5, em 2013, e a Região Centro-Oeste obteve 90% das respostas com o conceito 4 ou 5 em 2014.

A Tabela 11 demonstra o percentual de notas 4 ou 5 atribuídas por questão nas universidades brasileiras.

Tabela 11– Percentual de notas 4 ou 5 por questão – Procedimentos de Controle

Questões	BRASIL			
	2011	2012	2013	2014
19	51%	62%	68%	67%
20	55%	60%	64%	64%
21	40%	43%	63%	48%
22	58%	60%	68%	57%

Fonte: Ajala (2016)

Destaca-se, negativamente, o percentual de notas 4 ou 5 para a questão 21 (As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação). Apesar de, em 2013, apresentar mais de 63% das respostas com nota 4 ou 5, nos outros anos esse percentual não passou de 48%. Relembramos que a INTOSAI (2007) destaca que, para serem efetivos, os Procedimentos de Controle devem, entre outros, apresentar um custo adequado, ou seja, os custos de sua aplicação não podem exceder os benefícios.

Na UFMS, assim como em todos os outros componentes do controle interno avaliados, as médias para o componente Procedimentos de Controle apresentaram, em geral, boa avaliação. As médias das notas para esse componente ficaram em 4,3 em 2011 e 2012, e nos anos seguintes, 2013 e 2014, apresentou uma ligeira queda com média 4 em ambos os anos.

Observando as respostas da UFMS por questão, na Tabela 12, nota-se que 100% das respostas obtiveram conceito 4 ou 5 entre 2011 e 2014.

Tabela 12 – Notas atribuídas pela UFMS – Procedimentos de Controle

Questões	UFMS			
	2011	2012	2013	2014
19	4	4	4	4
20	4	4	4	4
21	5	5	4	4
22	4	4	4	4

Fonte: Ajala (2016)

Diferentemente do percentual de respostas 4 ou 5 das universidades brasileiras, a UFMS apresentou boas avaliações na questão 21, que trata dos custos apropriados para os benefícios derivados de sua aplicação, inclusive com notas 5 em 2011 e 2012, relatando que o conteúdo dessa afirmativa foi observado integralmente na UFMS.

O Auditor Chefe da UFMS relata que essas boas notas se devem ao fato de que a UFMS é capaz de produzir seus próprios sistemas informatizados de controle, sem contratação e sem precisar licitar. Outro fato é de que os próprios servidores constituem grupos de trabalho, inclusive para elaboração de normativos. Então a UFMS consegue estabelecer bons sistemas de controle, praticamente sem custos. As afirmativas que obtiveram notas 4 (significando que o conteúdo era parcialmente observado, porém em sua maioria) poderiam ser melhoradas e o Auditor Chefe citou como exemplo o fato do NTI, unidade que produz os sistemas da UFMS, ter capacidade limitada para atendimento da demanda da UFMS. Então, alguns sistemas, quando precisavam de correção, deveriam entrar em uma fila para aguardar o ajuste.

3.1.4 Informação e Comunicação

A INTOSAI (2007) afirma que a informação e a comunicação são essenciais para a consecução dos objetivos do controle interno. Nesse sentido as universidades brasileiras, de forma geral, obtiveram avaliações para esse componente com médias próximas a 4, considerado satisfatório para o controle interno, conforme se pode observar na Tabela 13.

Tabela 13 – Médias das notas atribuídas entre 2011 e 2014 – Informação e Comunicação

COMPONENTE - INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO				
REGIÃO	2011	2012	2013	2014
Brasil	3,7	3,8	3,9	3,9
Norte	3,5	3,4	3,6	3,7
Nordeste	3,6	3,8	3,9	3,8
Centro-Oeste	4,3	4,2	4,2	4,3
Sul	3,8	3,9	4,2	4,0
Sudeste	3,7	3,7	3,8	3,9
UFMS	4,8	4,8	4,0	4,6

Fonte: Ajala (2016)

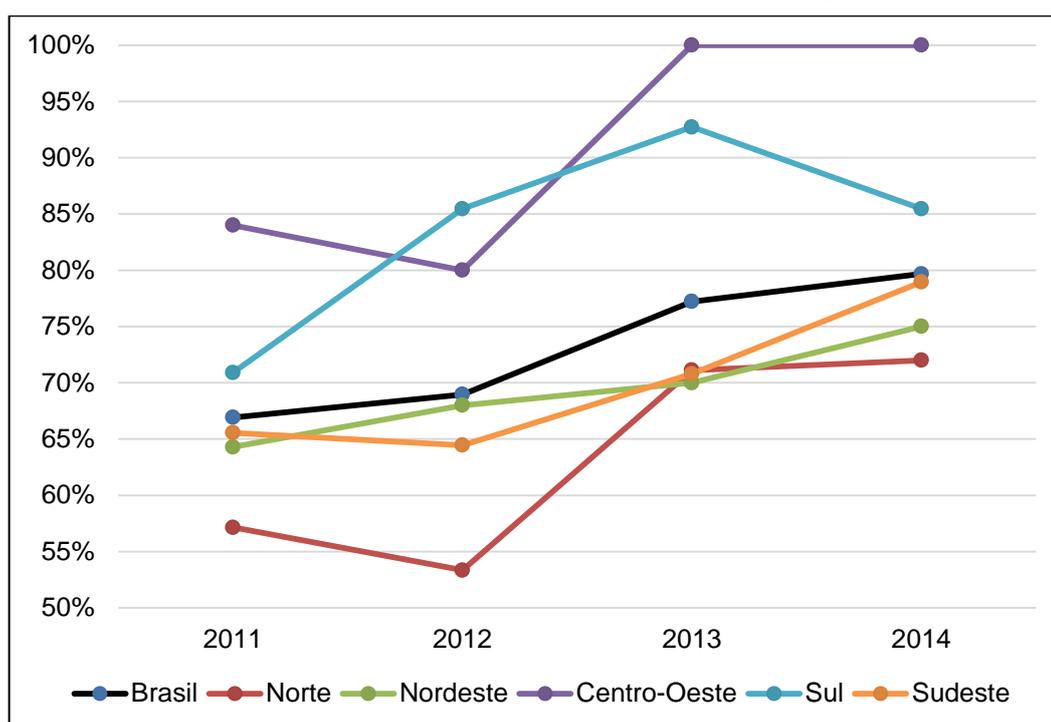
As médias obtidas para esse componente apresentaram melhora em relação aos componentes Avaliação de Riscos e Procedimentos de Controle, tendo em vista que as médias estão muito próximas ao conceito 4, significando que a maioria das

questões obtiveram avaliações, retratando que as universidades atendem, em sua maioria ou integralmente, às afirmações sobre o componente Informação e Comunicação.

O destaque positivo nesse componente fica por conta da Região Centro-Oeste, que apresentou médias superiores a 4 em todos os anos avaliados. Apesar de não haver uma evolução, já que em 2011 a média era 4,3 e permaneceu a mesma média em 2014, as notas são muito boas e estão acima das outras Regiões, inclusive da Região Sul, que vem demonstrando boas avaliações nos outros componentes já apresentados.

O Gráfico 5 demonstra o percentual de repostas 4 ou 5 para o componente de controle interno Informação e Comunicação.

Gráfico 5 – Evolução do percentual de notas 4 ou 5 – Informação e Comunicação



Fonte: Ajala (2016)

O percentual de notas 4 ou 5 demonstra que a maioria das Regiões apresentam evolução nesse quesito. A Região Norte, apesar de estar abaixo da média brasileira, tem percentual considerado bom, tendo em vista que em todos os anos pesquisados a Região apresentou percentual de respostas 4 ou 5 superior a

50%, alcançando 72% de respostas 4 ou 5 para o componente Informação e Comunicação, em 2014.

O gráfico mostra ainda que a Região Centro-Oeste, assim como a Região Sul, sempre obtiveram avaliações acima da média brasileira e que, em 2013 e 2014, 100% das respostas tiveram avaliação 4 ou 5 para esse componente de controle interno.

A Tabela 14, traz o percentual de respostas 4 ou 5 atribuídas a cada questão que avalia o componente de controle interno denominado Informação e Comunicação.

Tabela 14 – Percentual de notas 4 ou 5 por questão – Informação e Comunicação

Questões	BRASIL			
	2011	2012	2013	2014
23	73%	76%	86%	92%
24	82%	81%	83%	89%
25	67%	69%	80%	77%
26	62%	67%	75%	75%
27	51%	52%	62%	66%

Fonte: Ajala (2016)

É notável que esse componente obteve boas avaliações de forma geral, principalmente a partir de 2014. Na questão 23, em 2014, quando perguntado se a informação relevante é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas, 92% das respostas afirmavam que isso se aplicava à instituição em sua maioria ou integralmente, o que corresponde às notas 4 ou 5.

Na questão 27, a pergunta foi se a comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da Universidade, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda sua estrutura e 66% das respostas afirmaram que isso acontecia em sua maioria ou integralmente na Universidade avaliada. Foi o menor índice, porém um percentual considerado bom.

Na Tabela 15, estão compiladas as notas atribuídas pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul ao componente Informação e Comunicação.

Tabela 15 – Notas atribuídas pela UFMS – Informação e Comunicação

Questões	UFMS			
	2011	2012	2013	2014
23	5	5	4	5
24	5	5	4	4
25	4	4	4	4
26	5	5	4	5
27	5	5	4	5

Fonte: Ajala (2016)

Assim como as respostas atribuídas ao componente Procedimento de Controle, as notas atribuídas ao componente Informação e Comunicação obtiveram 100% de notas 4 ou 5, para suas questões, na UFMS.

Com relação a esse item, o Auditor chefe atribui essas boas avaliações ao Boletim de Serviço Eletrônico que é dinâmico e torna todos os atos da Administração transparentes e céleres. Outro fato relatado é que a Coordenadoria de Comunicação Social da UFMS sempre disponibiliza informações importantes, até pelo Facebook, ou seja, está sempre procurando atender o público a que ela se refere. O sistema de Registro de Documentos da UFMS – REGDOC também foi citado, pois possibilita consultar o andamento de qualquer processo na UFMS e por qualquer pessoa, inclusive pessoas de fora da UFMS.

O fato do NTI produzir seus próprios sistemas, segundo o Auditor, também contribui para que a Informação e Comunicação tenham boas avaliações. O sistema Acadêmico – SISCAD e o Sistema de Gestão da Pós-graduação, elaborados e mantidos pelo NTI, são exemplos de sistemas que disponibilizam informações importantes não só aos acadêmicos, mas também para os professores e técnicos da UFMS.

Esse componente mostrou-se melhor aplicado nas Universidades de forma geral, com excelentes percentuais de notas 4 ou 5 e na UFMS as notas obtiveram 100% de respostas 4 ou 5, considerado muito bom para o controle interno, pois, como visto, são considerados essenciais para a consecução dos objetivos do controle interno.

3.1.5 Monitoramento

O objetivo das atividades de Monitoramento é garantir a presença e o funcionamento dos cinco componentes de controle interno da Instituição. O Monitoramento utiliza-se de atividades rotineiras, avaliações específicas ou a combinação de ambas para cumprir seu objetivo.

A média das avaliações das universidades federais brasileiras para esse componente foi inferior a 4. Apenas a Região Sul apresentou média um pouco superior a 4, entre 2011 e 2013, porém apresentou queda e obteve média 3,8 em 2014. A tabela 16 apresenta essas informações.

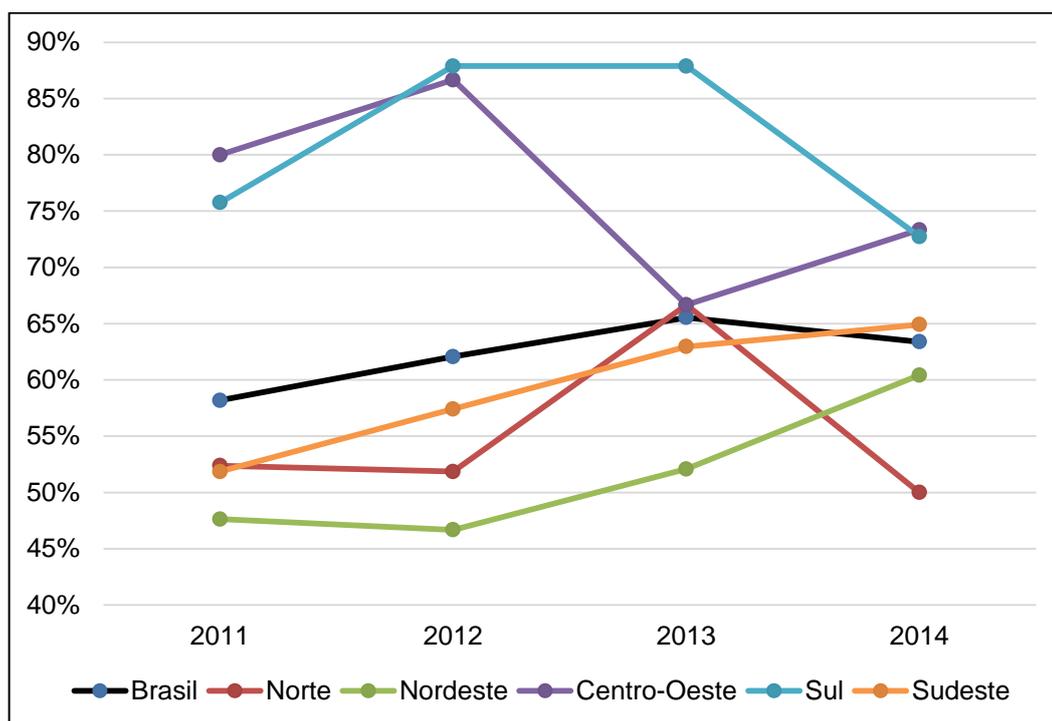
Tabela 16 – Médias das notas atribuídas entre 2011 e 2014 – Monitoramento

COMPONENTE - MONITORAMENTO				
REGIÃO	2011	2012	2013	2014
Brasil	3,5	3,7	3,8	3,6
Norte	3,6	3,6	3,6	3,3
Nordeste	3,2	3,4	3,6	3,5
Centro-Oeste	3,8	3,9	3,5	3,7
Sul	4,0	4,3	4,2	3,8
Sudeste	3,4	3,7	3,7	3,7
UFMS	4,3	4,3	4,0	3,7

Fonte: Ajala (2016)

Todas as Regiões apresentaram declínio das médias em 2014. A Região Sul apresentou as melhores médias de avaliação, acima de 4, entre 2011 e 2013, porém, em 2014, a média de avaliação para o componente Monitoramento caiu 9,5% em relação a 2013. A Região Norte também teve queda de sua média em 2014, apresentando índice de queda de 8,3% em relação a 2013.

O Gráfico 6 traz o percentual de notas 4 ou 5 atribuídas ao componente de controle interno Monitoramento.

Gráfico 6 – Evolução do percentual de notas 4 ou 5 – Monitoramento

Fonte: Ajala (2016)

De forma geral, o percentual de notas 4 ou 5 atribuídas ao componente Monitoramento foi considerado bom, pois mais de 60% das avaliações obtiveram notas 4 ou 5, entre 2012 e 2014. Destaca-se, aqui, o percentual de respostas 4 ou 5 das Regiões Sul e Centro-Oeste, que, apesar de apresentar os melhores percentuais, chegando a obter 88% e 87% de notas 4 ou 5, respectivamente, em 2012, apresentou queda nesse percentual de notas, chegando a 73% de notas 4 ou 5, em 2014, para ambas as regiões. Ressalta-se que não é um percentual ruim, porém demanda cuidado, já que vem apresentando queda nesse período.

A Tabela 17 traz o percentual de respostas 4 ou 5 por questões a nível nacional.

Tabela 17 – Percentual de notas 4 ou 5 por questão – Monitoramento

Questões	BRASIL			
	2011	2012	2013	2014
28	53%	53%	59%	54%
29	55%	60%	63%	57%
30	67%	72%	75%	79%

Fonte: Ajala (2016)

Analisando o percentual de notas 4 ou 5, por questão, é possível perceber que, quando perguntado se a Instituição monitora constantemente o sistema de controle interno (questão 28), apesar do crescimento do percentual em 2012 e 2013, o percentual caiu em 2014, voltando ao mesmo patamar de 2011.

O mesmo aconteceu na questão 29, quando perguntado se o sistema de controle interno havia sido considerado adequado e efetivo. Novamente, apresentou melhora na quantidade de notas 4 ou 5, entre 2011 e 2013, mas voltou ao mesmo patamar de 2011 na avaliação referente a 2014.

Na questão 30, que pergunta se o sistema de controle interno da Unidade tem contribuído para a melhoria de seu desempenho, as respostas têm mostrado clara evolução nesse quesito. Ano a ano tem crescido a quantidade de resposta 4 ou 5, chegando a 79% das respostas em 2014.

A UFMS, apesar de ter apresentado boas médias entre 2011 e 2013, mostrou, em suas avaliações, que o Monitoramento recebeu médias cada vez menores entre 2011 e 2014.

A Tabela 18 mostra as respostas da UFMS para o componente Monitoramento.

Tabela 18 – Notas atribuídas pela UFMS – Monitoramento

Questões	UFMS			
	2011	2012	2013	2014
28	5	5	4	3
29	4	4	4	4
30	4	4	4	4

Fonte: Ajala (2016)

As questões 29 e 30 não apresentaram alterações em suas avaliações entre 2011 e 2014, porém, quando perguntado se o sistema de controle interno é constantemente monitorado (Questão 28), em 2011 e 2012, essa afirmativa era integralmente observada na UFMS (resposta 5), em 2013 a resposta para essa afirmativa passou a ser observada em sua maioria e em 2014 já não era mais possível avaliar se o conteúdo dessa afirmativa era ou não observado no contexto da UFMS.

O Auditor chefe explica que isso aconteceu em virtude de uma má interpretação da questão. Até 2013 acreditava-se que essa questão era apenas

referente ao sistema de controle interno da Auditoria Interna da UFMS e, como o sistema da Auditoria é constantemente avaliado e monitorado, as avaliações eram positivas. Depois, passou-se a considerar o sistema de controle interno da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul como um todo, então a resposta foi que não era possível avaliar, pois, segundo o Auditor Chefe, a Universidade é muito grande e não há como afirmar se ela é constantemente monitorada

Então, é possível perceber que, no caso do componente Monitoramento, as avaliações sobre a questão 28 (O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo) deveriam ser menores, já que abrangem o sistema de controle interno da UFMS como um todo.

3.1.6 Relação entre Planejamento e Controle

Ao Auditor Chefe da UFMS, foi perguntado, ainda, sobre a relação entre controle e planejamento, especificamente, se há controle sobre o alcance dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico da UFMS. A resposta é que o controle fica a cargo da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento, que limita-se a fazer um Relatório de Avaliação no fim de cada ano pra saber se as metas estipuladas no Plano de Desenvolvimento Institucional foram alcançadas. Ou seja, é feito apenas um controle posterior ao que foi planejado.

O auditor afirma, ainda, que as Unidades estratégicas, como *campi* e Pró-Reitorias, participam da elaboração das metas e indicadores, porém não fazem uma auto avaliação, ficando isso a cargo da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento.

Essa postura de buscar informações apenas quando a atividade já acabou pode apresentar uma desvantagem séria: caso algum problema grave ocorra, pode não haver tempo hábil para abordar essa falha e garantir o alcance dos objetivos e metas estipulados (MAXIMIANO, 2011).

3.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO E PARA A SOCIEDADE

Esta pesquisa tem grande importância, pois apresenta um panorama de como são avaliados os sistemas de controle interno das Universidades Federais brasileiras. O desfecho desse estudo possibilitará que a alta administração das Universidades Federais e de qualquer outro órgão público passe a enxergar a

importância do controle de uma forma diferente, já que são apontados os benefícios do controle voltado para resultados.

Com relação à comunidade acadêmica e sociedade em geral, o trabalho também é de grande valia, pois um bom sistema de controle interno possibilita que a UFMS e as Universidades Federais possam prestar serviços de qualidade, conforme planejado, além de diminuir as perdas de recursos públicos, já que um bom sistema de controle interno, voltado para resultados reduzirá o excesso de controles burocráticos, evitará desvios e corrupções, além de fornecer informações confiáveis e tempestivas aos controles social e externo.

Espera-se, ainda, que os dados deste estudo possam promover a importância que deve ser dada a cada componente de controle interno nas instituições, de forma que, se bem aplicados, podem gerar uma cultura que passe a enxergar o controle não como função fiscalizadora e sim como garantidora da consecução dos objetivos da Instituição.

Esse trabalho destacou, também, os dados relacionados à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul com o intuito de oferecer propostas de melhoria específicas para o sistema controle interno dessa instituição. Dessa forma, foi possível perceber as falhas que precisam ser melhoradas na própria instituição e observar os pontos em que a UFMS se destaca em relação à média das universidades brasileiras, com relação à avaliação de seus componentes de controle interno.

A UFMS apresentou boas avaliações e quase todas as médias obtidas ficaram acima da média das universidades brasileiras. Porém, o único componente de controle interno da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul que não obteve boas avaliações e apresentou média menor do que a média das universidades brasileiras foi o componente Avaliação de Riscos.

Especificamente, as afirmativas 13, 14, e 15 do componente Avaliação de Riscos obtiveram notas 2 (é observado na instituição, porém em sua minoria), em 2013 e 2014.

A afirmativa 13 trata da prática na instituição de definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade. O item 14 versa sobre a continuidade da Avaliação de Riscos, de modo que essa possa identificar mudanças no perfil de risco da Instituição ocasionadas por transformações do ambiente interno e externo. A afirmativa 15 aborda a mensuração e classificação dos riscos

identificados de modo que seja possível serem tratados em uma escala de prioridades e gerarem informações úteis à tomada de decisão.

A questão 28 (O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo), apesar de receber boas avaliações entre 2011 e 2013, percebeu-se que essas boas avaliações tratavam-se apenas do sistema de controle da Auditoria Interna e não da Universidade como um todo, devendo, portanto, receber uma atenção especial também.

Outra questão importante, que também não foi possível perceber no questionário, mas foi constatada na entrevista com o Auditor Chefe, foi a afirmativa de que as metas estabelecidas no Planejamento Estratégico da Instituição, apesar dos esforços da Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento, não são controladas no momento oportuno, pois, como isso é feito a *posteriori*, não é possível corrigir eventuais problemas que possam comprometer os objetivos da instituição.

Dessa forma, o que se propõem são sugestões de melhorias que atacarão o baixo desempenho da UFMS nesses quesitos do componente Avaliação de Desempenho.

Ressalta-se que são sugestões de melhoria e que essas não são os únicos caminhos para que esses aprimoramentos aconteçam. Essas sugestões devem servir de base para que a UFMS possa buscar as alternativas que melhor se adaptem à realidade da instituição.

Primeiramente, a UFMS deve definir os riscos, a probabilidade de acontecimento e seus impactos para os objetivos da organização em cada atividade desenvolvida nas unidades estratégicas.

Assim, será possível classificá-los em uma escala de prioridades e acompanhá-los no sentido de evitar, diminuir ou acompanhar o seu impacto nos objetivos estratégicos.

A instituição deve ainda garantir, através da atribuição de responsabilidades aos gestores, que os riscos serão monitorados de forma contínua, inclusive com acompanhamento das fontes internas e externas de informações cruciais para a consecução dos objetivos previamente estabelecidos.

As propostas, com diretrizes, ações prioritárias, dimensões temporais, meios de implementação, atores sociais envolvidos e responsáveis pela implementação e execução, estão dispostas no Quadro 3.

Quadro 3 - Proposta de aperfeiçoamento do Sistema de Controle Interno da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL					
Diretriz	Ação prioritária	Dimensão temporal	Meios de implementação	Atores sociais envolvidos	Responsáveis pela implantação
Melhorar o componente Avaliação de Risco	Promover a gestão de riscos na Instituição de forma a demonstrar sua importância para o atingimento dos objetivos organizacionais	- Médio e longo prazo.	- Oferecimento contínuo de cursos sobre avaliação de riscos. - Utilização de material de apoio a ser divulgado na internet e diretamente nas unidades estratégicas da instituição. - Instauração de um Comitê com o objetivo de interagir e trocar informações e conhecimentos, como também sensibilizar, mobilizar e debater sobre a avaliação de riscos na instituição.	- Reitoria; - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas; e - Coordenadoria de Comunicação Social.	- PROGEP - CCS/RTR
	Definir os riscos e os níveis de riscos que os objetivos estratégicos estão sujeitos.	- Curto e médio prazo.	- Formação de um Comitê que auxiliará as unidades a identificarem os principais riscos que podem comprometer os objetivos institucionais.	- Reitoria; - Pró-Reitorias; e - Unidades Acadêmicas.	- Reitoria
	Incentivar que a avaliação de riscos seja feita de forma contínua	- Longo prazo.	- Alternância de membros do Comitê periodicamente, de forma que o grupo sempre se renove e mantenha intenso os valores orientados para a gestão de risco.	- Reitoria - Pró-reitorias - Unidades Acadêmicas	- Reitoria
	Mensurar e classificar os riscos identificados	- Curto prazo	- Todos os riscos devem ser mensuráveis, principalmente quanto ao custo e probabilidade de ocorrência, de forma que os dados possam ser referências de enfrentamento com relação ao benefício - A classificação a ser estabelecida deve diferenciar o que pode ser esperado de cada categoria de objetivos.	- Reitoria - Pró-reitorias - Unidades Acadêmicas	- Reitoria
Aperfeiçoar o componente monitoramento	Avaliar constantemente o controle interno da UFMS como um todo.	- Longo Prazo	- Auditores podem fornecer informações periódicas sobre o controle interno da Instituição, devendo dedicar-se por um tempo considerável aos riscos relacionados a objetivos e metas estratégicos, devendo ainda avaliar suas respostas aos riscos identificados.	- Reitoria - Pró-reitorias - Unidades Acadêmicas - Auditoria Interna	- Reitoria

PROPOSTA DE APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL					
Diretriz	Ação prioritária	Dimensão temporal	Meios de implementação	Atores sociais envolvidos	Responsáveis pela implantação
Corrigir distorções na relação entre planejamento e controle da UFMS	Promover o controle concomitante das metas estabelecidas no planejamento estratégico.	- Médio prazo	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de sistemas informatizados e integrados com os já existentes que permitirão o acompanhamento concomitante das metas definidas no planejamento estratégico. - Realização de um trabalho de conscientização para que os gestores entendam da importância de acompanhar periodicamente o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reitoria - Pró-reitorias - Unidades Acadêmicas - Núcleo de Tecnologia da Informação 	- Reitoria

Fonte: Ajala (2016)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema deste trabalho foi o Controle Interno e conforme o COSO (2013), são cinco os componentes desse tipo de controle: Ambiente de Controle, Avaliação de Riscos, Procedimentos de Controle, Monitoramento e Informação e Comunicação.

O objetivo geral da pesquisa foi comparar as avaliações sobre os componentes de controle interno das universidades federais brasileiras, com base na metodologia COSO, tida como referência em controles internos. A partir dessa comparação, a pesquisa buscou situar a UFMS no contexto do controle interno das universidades brasileiras e oferecer propostas de aperfeiçoamento para o sistema de controle interno da mesma.

Para responder à questão problema foi analisado como são avaliados os componentes de controle interno pelos gestores das universidades federais brasileiras. Notou-se que, apesar de não haver uma discrepância muito grande entre as médias, as universidades federais brasileiras apresentaram avaliações, de forma geral, próximas ao conceito 4 (Significa que o conteúdo das afirmativas foi parcialmente observado no contexto da Instituição, porém, em sua maioria) em praticamente todos os componentes de controle interno. Com exceção no ano de 2011, onde os componentes Avaliação de Riscos e Procedimentos de Controle apresentaram médias de 3,4.

As avaliações com conceitos mais baixos foram atribuídas aos componentes Procedimentos de Controle e Avaliação de Riscos, entre os anos de 2011 a 2014. Os componentes Ambiente de Controle e Informação e Comunicação apresentaram as melhores avaliações entre os componentes para o período.

As Regiões Norte e Nordeste apresentaram avaliações abaixo da média brasileira em todos os componentes entre 2011 e 2014.

Já a região Sudeste apresentou avaliações acima da média apenas no componente Ambiente de Controle em 2013 e no componente Monitoramento em 2014.

As Regiões Sul e Centro-Oeste obtiveram as melhores avaliações no período. As avaliações de quase todos os componentes de controle interno para essas duas Regiões apresentaram valores acima da média das universidades brasileiras, com exceção apenas da região Centro-Oeste, em 2013, para o componente Monitoramento.

Ao analisar as avaliações da UFMS, tem-se que aproximadamente 82% das respostas, entre 2011 e 2014, obtiveram avaliação 4 ou 5 e, ao olharmos apenas para 2014, esse percentual sobe para 87%. As avaliações do sistema de controle interno da UFMS apresentaram notas maiores que quase todas as Regiões brasileiras, com exceção da Região Sul, em 2013, para os componentes Procedimentos de Controle e Informação e Comunicação.

As questões que apresentaram menores médias, na UFMS, estão nos componentes Avaliação de Riscos, em 2014, com 3 questões apresentando nota 2 (o que significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da UJ, porém, em sua minoria), e Monitoramento, que apresentou uma avaliação com nota 3 em 2014, mesmo tendo tido boas avaliações entre 2011 e 2013.

Como contribuição para a organização e sociedade, foram sugeridas propostas de aperfeiçoamento e manutenção para o sistema de controle interno da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, que poderão ser adotadas, também, por outras instituições, que busquem a melhor integração do planejamento com o sistema de controle interno, além de aumento da celeridade dos procedimentos na Administração Pública; aumento da transparência das ações e metas do governo; prevenção a erros e fraudes; e economia e aumento da eficiência e qualidade dos gastos públicos, como defendem Piscitelli e Timbó (2009) e Corbari e Macedo (2011).

O estudo apresentou limitações quanto à busca de causas para o bom desempenho de algumas regiões brasileiras e também para as regiões que apresentaram notas abaixo das médias brasileiras. Essa limitação justifica-se por falta de oportunidade em elaborar um estudo mais aprofundado, que tornasse possível o apontamento dessas causas.

No que se refere à população pesquisada, a limitação que apresentou foi quanto à possível inclusão dos Institutos Federais no estudo, o que possibilitaria ter um retrato completo do sistema de controle interno do ensino superior federal brasileiro. Essa ausência se justifica em uma escolha do autor da pesquisa pelo fato das universidades federais serem mais antigas e isso possivelmente retrataria diferenças em sistemas de controle interno mais consolidados.

Portanto, sugere-se que, para estudos futuros, sejam realizados estudos sobre o sistema de controle interno dos Institutos Federais e que sejam feitas comparações com o estudo sobre o controle interno das universidades federais

brasileiras. Sugere-se também que sejam promovidas outras pesquisas, no intuito de apontar possíveis causas para o desempenho do controle interno das Instituições Federais de Ensino Superior e a efetividade de um bom sistema de controle interno quanto ao alcance dos objetivos organizacionais.

5 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, p. 67-86, 2007.

ALBUQUERQUE, Janison Machado. Avaliação dos controles internos de uma instituição pública de ensino superior à luz da metodologia MCDA–construtivista. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 8, n. 15, p. 129-150, 2011.

AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. Gestão da Qualidade na Administração Pública: Histórico, PBQP, Conceitos, Indicadores, Estratégia, Implantação e Auditoria. **Atlas**, n. 06, 2015. VitalSource Bookshelf Online.

AZEVEDO, Natalia Kirchner; ENSSLIN, Sandra Rolim; REINA, Diane Rossi Maximiano. Controle Interno e as Fundações de apoio à pesquisa universitária: uma análise do funcionamento do Controle Interno nas Fundações da Universidade Federal de Santa Catarina no ano de 2010. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 29, n. 3, p. 34-45, 2011.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.; RIMOLI, Celso A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BARROS, Lucivaldo Vasconcelos. **TCU: presença na história nacional**. Brasil. Tribunal de Contas da União. Prêmio Serzedello Corrêa, 1998.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pretence Hall, 2002.

BRASIL. **Constituição da república Federativa do Brasil**. Brasília.1988.

_____. **Instrução Normativa n.º 01**, de 06 de abril de 2001.

_____. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU Nº10**, de maio de 2016.

_____. **Lei Complementar. 101/2000 de quatro de maio**. Lei de Responsabilidade Fiscal.

_____. **Medida Provisória n. 726**. Altera e revoga dispositivos da Lei no 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios. Diário Oficial da União, 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Burocracia pública e reforma gerencial. **Revista do Serviço Público de 1937 a 2007**, p. 29-48, 2007.

_____. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**, v. 45, p. 49-96, 1998.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNON, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processo**. Pearson Prentice Hall, 2005.

CAVALCANTE, Danival Sousa; PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. Organização dos órgãos de controle interno municipal no estado do Ceará: um estudo na região metropolitana de Fortaleza. **ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 4, n. 1, p. 24-43, 2013.

CFC–Conselho Federal de Contabilidade. **NBC T 16.8–Controle Interno**, de 21 de novembro de 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5.ed. Barueri: Manole, 2014. VitalSource Bookshelf Online.

CORBARI, Eli Célia; MACEDO, Joel de Jesus. **Controle Interno e Externo na Administração Pública**. Curitiba: Ibepe, 2011.

CORDEIRO, Cláudio Marcelo Rodrigues . **Auditoria interna e operacional: fundamentos, conceitos e aplicações práticas**. São Paulo: Atlas, 2013. VitalSource Bookshelf Online.

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Controle Interno - Estrutura Integrada**. Sumário Executivo. Versão traduzida por PricewaterhouseCoopers LLP. 2013.

COTTA, Rosângela Minardi Mitre et al. O controle social em cena: refletindo sobre a participação popular no contexto dos Conselhos de Saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 21, n. 3, 2011.

DAVIS, Marcelo David; BLASCHEK, José Roberto de Souza. Deficiências dos sistemas de controle interno governamentais atuais em função da evolução da economia. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. 2006. **Anais...** Disponível em: <

<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos62006/default.asp?con=1>>. Acesso em outubro de 2016.

DE PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma nova gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

DE SOUZA, José Geraldo. Evolução histórica da universidade brasileira: abordagens preliminares. **Revista de Educação PUC-Campinas**, n. 1, p. 42-58, 2012.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Brasil, 2004.

DO ESTADO, Câmara da Reforma. **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília: MARE, 1995.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educar em Revista**, n. 28, p. 17-36, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

INTOSAI - **Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. Diretrizes para as normas de controle interno do setor público**. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2007.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, Luiz Henrique. **Controle Externo**. 6.ed. São Paulo: Método, 2015. VitalSource Bookshelf Online.

LOUREIRO, Maria Rita; ABRUCIO, Fernando Luiz; OLIVIERI, Cecília; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho. Do controle interno ao controle social: a múltipla atuação da CGU na democracia brasileira. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 17, n. 60, p. 54-67, 2012.

LUNKES, Rogério João. **Controle de gestão: estratégico, tático, operacional, interno e de risco.** São Paulo: Atlas, 2010.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Administração Pública**, tomo II. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2015.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: Foco nas Instituições e Ações Governamentais.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2014. VitalSource Bookshelf Online.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2011.

MEC – Ministério da Educação. **Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012, sobre a Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012.** Brasília, 2012.

MEDAUAR, Odete. Controles internos da Administração Pública. **Revista da Faculdade de Direito**, Universidade de São Paulo, v. 84, n. 84-85, p. 39-55, 1990.

MINAYO, MC de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade. **Cadernos de saúde pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.

MONTEIRO, Renato Pereira. Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 25, p. 159-188, 2015.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. Ensino Superior no Brasil: expansão, diversificação e inclusão. In: **LASA2012/XXX International Congress of the Latin American Studies Association.** 2012. São Francisco, Califórnia.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 33. ed. São Paulo : Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Pública: Foco na Otimização do Modelo Administrativo.** São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Gilmar Castelo Branco de. **A importância do controle interno nas finanças públicas.** 14 de junho de 2013. 47 fl. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas). UNB. 2013.

PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. **Manual de auditoria governamental**. São Paulo: Atlas, 2013.

PISCITELLI, Roberto Bocaccio; TIMBÓ, Maria Zulene Farias. **Contabilidade Pública: uma abordagem da administração financeira pública**. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, Sheila Maria Reis. **Controle interno e paradigma gerencial**. ENAP, 1997.

RIBEIRO, Renato Brown, BLIACHERIENE, Ana Carla . **Construindo o planejamento público: buscando a integração entre política, gestão e participação popular**. São Paulo: Atlas, 2013. VitalSource Bookshelf Online.

RIBEIRO FILHO, José Francisco; DE GUSMÃO LOPES, Jorge Expedito; PEDERNEIRAS, Marcleide Maria Macêdo; FERREIRA, Joaquim Osório Liberalquino.. Controle interno, controle externo e controle social: análise comparativa da percepção dos profissionais de controle interno de entidades das três esferas da Administração Pública. **Revista Universo Contábil**, v. 4, n. 3, p. 48-63, 2008.

ROBL FILHO, Ilton Norberto. **Conselho Nacional de Justiça: Estado democrático de direito e accountability**. São Paulo: Saraiva, 2013.

SANTOS, Jair Lima. O TCU e os controles estatal e social da Administração Pública. **Revista do TCU**, n. 94, p. 13-47, 2002.

SANTOS, Adilson Pereira dos; CERQUEIRA, Eustáquio Amazonas de. Ensino Superior: trajetória histórica e políticas recentes. In: **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Florianópolis, 2009.

SCHERMERHORN JÚNIOR. JR. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. São Paulo: Editora Ibepex, 2012.

SIENA, Osmar; SOARES, Ivanda Silva. Característica de gestão e do controle em uma universidade pública federal: uma análise de documentos oficiais. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 3, n. 3, p. 1-19, 2012.

SOARES, Maria Susana Arrosa. **A educação superior no Brasil. Instituto Internacional para a Educação Superior na América Latina e no Caribe. IESALC-Unesco-Caracas. Porto Alegre, 2002.**

TCU - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Portaria-TCU nº 90, DE 16 DE ABRIL DE 2014.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional. 2015-2019. Campo Grande, 2015.**

_____. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2015. Campo Grande, 2016.**

ZAVADIL, Paulo Ricardo. **Plano de Negócios: uma ferramenta de gestão. Intersaberes: Curitiba. 2013.**

APÊNDICES

APÊNDICE A – DECLARAÇÃO E TERMO DE AUTENTICIDADE E DE AUTORIA PRÓPRIA

	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS	
---	--	---

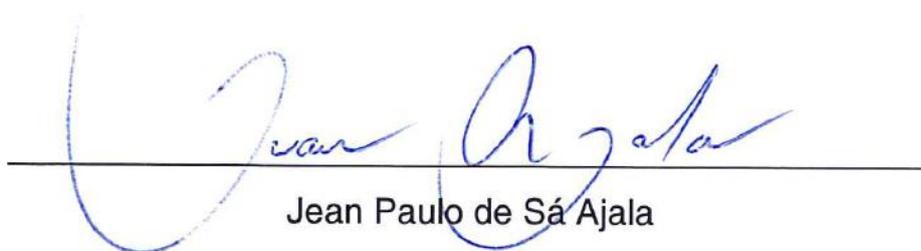
DECLARAÇÃO E TERMO DE AUTENTICIDADE E DE AUTORIA PRÓPRIA

Eu, Jean Paulo de Sá Ajala, aluno do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, declaro, sob penas da lei e de infração criminal, sujeito a processo judicial e administrativo, que o projeto de pesquisa por mim apresentado, sob o título, Avaliação do funcionamento do controle interno nas Universidades Federais: Uma análise comparativa, foi por mim elaborado e integralmente redigido, não contendo qualquer tipo de cópia, colagem ou qualquer outro processo de inserção que configure o delito de plágio ou autoria de terceiros.

Assim, firmo o presente termo, demonstrando minha plena consciência de seus efeitos civis, penais e administrativos, caso se venha a configurar o crime de plágio ou violação aos direitos autorais.

Por ser verdade, firmo a presente declaração e termo.

Campo Grande-MS, 19 de outubro de 2016.



Jean Paulo de Sá Ajala

CPF nº: 935.096.931-91

R.G. nº: 001.227.611 - SSP/MS

APÊNDICE B – QUADROS COM AS RESPOSTAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.

Quadro 4 – Avaliações das Universidades da Região Centro-Oeste - 2011

QUESTÕES	UnB		UFGD	UFG	UFMT	UFMS
1	4		5	5	4	5
2	3		3	5	3	2
3	3		4	4	3	4
4	3		5	4	5	5
5	2		4	4	4	3
6	2		4	4	5	4
7	4		4	5	5	5
8	4		4	5	4	5
9	4		4	5	4	4
10	4		5	5	5	5
11	3		4	4	5	5
12	3		4	4	4	3
13	2		3	3	3	3
14	2		3	4	3	3
15	2		4	3	3	3
16 ¹⁰	*		*	*	*	*
17	4		5	5	5	5
18	4		5	5	5	5
19	3		4	4	4	4
20	3		4	4	4	4
21	3		4	4	4	5
22	4		4	5	4	4
23	4		4	5	5	5
24	3		5	5	5	5
25	3		4	4	4	4
26	3		5	4	4	5
27	3		5	4	5	5
28	2		4	4	4	5
29	2		4	4	4	4
30	3		4	5	4	4

Fonte: Ajala (2016)

¹⁰ A questão 16 foi excluída por ter sido alterada nos anos subsequentes, impossibilitando a comparação.

Quadro 5 – Avaliações das Universidades da Região Centro-Oeste - 2012

QUESTÕES	UnB	UFGD	UFG	UFMT	UFMS
1	5	5	5	4	5
2	2	4	5	3	2
3	2	4	4	3	4
4	1	5	4	5	5
5	3	4	4	4	3
6	4	4	4	5	4
7	4	4	5	5	5
8	3	4	5	4	5
9	2	5	5	4	4
10	3	5	5	5	5
11	2	4	4	5	5
12	2	4	4	4	3
13	2	3	4	3	3
14	2	3	4	3	3
15	1	4	4	3	3
16	3	5	4	3	4
17	4	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5
19	3	4	4	4	4
20	2	4	4	4	4
21	2	4	4	4	5
22	3	4	5	4	4
23	2	4	5	5	5
24	3	5	5	5	5
25	2	4	4	4	4
26	3	5	4	4	5
27	3	5	4	5	5
28	2	4	4	4	5
29	3	4	4	4	4
30	4	4	5	4	4

Fonte: Ajala (2016)

Quadro 6 – Avaliações das Universidades da Região Centro-Oeste - 2013

QUESTÕES	UnB	UFGD	UFG	UFMT	UFMS
1	5	4	5	4	4
2	2	4	5	3	4
3	2	4	4	3	4
4	1	5	4	5	1
5	4	4	4	4	5
6	5	3	4	5	4
7	5	5	5	5	4
8	4	4	5	4	4
9	4	4	5	4	4
10	5	5	5	5	4
11	4	3	4	5	4
12	4	3	4	3	2
13	2	4	4	3	2
14	4	3	4	3	2
15	2	3	4	3	2
16		5	4	3	4
17	5	5	5	5	5
18	5	3	5	5	5
19	5	4	4	4	4
20	2	4	4	4	4
21	1	4	4	4	4
22	2	4	5	4	4
23	4	4	5	5	4
24	4	4	5	4	4
25	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	4
27	4	4	4	5	4
28	2	3	4	4	4
29	2	3	4	4	4
30	2	4	5	4	4

Fonte: Ajala (2016)

Quadro 7 – Avaliações das Universidades da Região Centro-Oeste - 2014

QUESTÕES	UnB	UFGD	UFG	UFMT	UFMS
1	5	4	5	4	5
2	4	4	5	3	4
3	2	4	4	3	4
4	2	5	4	5	5
5	4	4	4	4	4
6	5	3	4	5	4
7	3	5	5	5	5
8	3	4	5	4	5
9	5	4	5	4	4
10	5	5	5	5	5
11	5	3	4	5	4
12	5	3	4	3	4
13	2	4	4	3	2
14	4	3	4	3	2
15	4	3	4	3	2
16	2	5	4	3	4
17	5	5	5	5	5
18	5	4	5	5	5
19	5	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4
21	2	4	4	4	4
22	2	4	5	4	4
23	4	4	5	5	5
24	4	4	5	4	4
25	4	4	4	4	4
26	4	4	4	4	5
27	4	4	4	5	5
28	2	3	4	4	3
29	4	3	4	4	4
30	4	4	5	4	4

Fonte: Ajala (2016)

Quadro 8- Avaliações das Universidades da Região Nordeste - 2011

QUESTÕES	UFBA	UFSB	UFRB	UNILAB	UFPB	UFCA	UFAL	UFCG	UFPE	UFS	UFC	UFMA ¹¹	UFPI	UFRN	UNIVASF	UFRPE	UFERSA
1	5		4	4	4	5	4	4	4	5	5	3,8	3	5	4	4	4
2	3		4	3	4	4	4	3	4	4	4	3,3	2	3	2	4	4
3	4		2	4	5	2	4	3	4	4	4	3,7	2	4	2	2	4
4	3		5	4	3	1	3	2	3	5	5	4,0	2	5	2	2	5
5	4		4	2	3	5	4	3	4	4	5	4,0	2	5	3	2	2
6	4		5	4	3	5	4	3	4	4	5	3,5	3	4	4	4	4
7	4		4	3	4	3	2	4	4	5	4	4,0	2	4	4	2	4
8	3		4	4	4	3	4	4	4	5	4	3,0	3	5	4	4	4
9	4		4	4	4	3	4	3	4	4	5	3,7	2	4	4	4	4
10	4		5	2	4	2	5	4	5	5	4	4,5	5	5	4	5	4
11	4		4	2	4	4	4	4	4	4	4	4,0	3	3	2	2	4
12	3		2	4	4	1	3		2	4	3	3,3	3	3	2	2	2
13	3		2	4	4	2	3	3	4	4	3	3,3	1	3	2	1	2
14	3		2	4	4	2	3	2	3	4	3	3,3	1	3	2	2	2
15	3		2	4	4	2	3	4	1	4	3	3,3	1	3	2	2	2
16 ¹²	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
17	5		5	5	4	5	5	4	5	5	5	4,7	4	5	5	5	4
18	4		4	3	4	3	5	3	4	5	5	4,3	4	3	2	2	2
19	4		4	4	4	3	4	3	4	4	5	3,3	1	4	2	4	4
20	4		4	3	4	3	4	3	4	4	5	3,5	1	4	2	2	3
21	3		3	3	4	3	3	3	4	4	4	3,7	1	5	2	4	4
22	4		3	3	4	3	4	3	4	4	5	3,8	3	4	2	2	4
23	4		4	3	4	5	4	4	4	5	5	4,5	4	5	4	4	4
24	4		4	4	4	4	4	4	4	5	5	4,2	4	5	4	4	4
25	4		2	3	4	4	4	3	4	4	4	4,2	4	4	4	2	4
26	4		2	4	4	4	4	3	4	4	4	4,2	3	4	4	2	4
27	3		2	3	4	3	4	4	4	4	4	4,0	3	5	2	2	4
28	3		5	4	4	2	4	3	3	4	5	3,5	1	5	2	4	4
29	3		4	3	4	2	4	3	3	4	4	3,5	1	4	2	2	4
30	4		4	4	4	4	4	4	4	4	5	3,8	1	5	2	4	4

Fonte: Ajala (2016)

¹¹ UFMA respondeu com a média das respostas de seus gestores, contrariando as instruções do TCU.¹² A questão 16 foi excluída por ter sido alterada nos anos subsequentes, impossibilitando a comparação.

Quadro 9 - Avaliações das Universidades da Região Nordeste - 2012¹³

QUESTÕES	UFBA		UFRB	UNILAB	UFPB	UFAL	UFCG	UFPE	UFS	UFC	UFMA	UFPI	UFRN	UNIVASF	UFRPE	UFERSA
1	4		4	2	5	4	5	4,3	4	5	3,8	3	5	4	5	4
2	3		4	2	2	3	3	3,5	4	4	3,4	3	3	3	4	2
3	3		4	4	2	3	4	3,3	4	4	3,4	3	4	4	4	4
4	2		4	1	3	4	2	3,4	4	5	3,5	2	5	2	4	5
5	3		4	2	2	3	2	3,3	4	4	3,6	2	5	3	4	3
6	3		4	3	1	4	3	3,5	4	5	2,6	3	5	3	4	2
7	4		4	4	2	4	5	4,1	4	5	3,6	2	5	4	4	5
8	3		4	4	3	4	4	3,8	4	4	3,4	3	5	3	4	5
9	4		4	3	4	4	3	4	4	5	4,2	2	4	4	4	3
10	4		5	5	5	5	4	4,3	4	5	4,4	5	5	4	4	4
11	4		4		2	4	4	3,5	4	3	3,4	4	4	4	3	3
12	3		4		2	3	3	3,4	3	5	2,8	4	5	4	3	1
13	3		2		2	3	4	3	3	5	3	3	3	4	3	1
14	3		2		2	4	3	2,9	3	4	3	3	4	4	3	1
15	3		4		4	3	4	3,2	3	5	3,4	2	4	4	3	2
16	4		4	3	1	2	4	2,5	4	3	3,2	1	1	5	3	5
17	5		4	3	4	5	5	3,9	4	5	4	4	5	5	5	5
18	4		4	1	3	4	3	4,2	4	3	3,4	4	5	5	4	5
19	4		4	4	2	4	3	3,6	4	5	3,4	2	5	5	4	2
20	3		4	4	2	4	3	3,6	4	5	3,4	2	4	5	4	2
21	3		3	3	4	3	4	3,6	4	5	3,2	3	3	5	4	1
22	4		4	5	2	3	3	3,7	4	4	3,2	2	4	4	5	1
23	4		4	4	2	4	4	3,6	4	5	4,4	4	5	5	4	3
24	4		4	4	4	4	4	3,8	4	5	4,2	4	5	5	4	4
25	4		4	4	2	4	4	3	4	4	3,8	3	5	4	4	2
26	3		4	4	2	4	4	3,4	4	4	3,8	4	4	5	4	2
27	3		3	4	2	4	5	3,5	3	4	3,4	3	5	5	4	2
28	3		4	3	2	4	3	3,5	4	5	3,2	2	4	5	4	2
29	3		4	3	2	4	3	3,6	4	4	3,2	2	4	4	4	2
30	3		4	3	2	4	3	3,8	4	5	3,6	2	5	4	4	2

Fonte: Ajala (2016)

¹³ A UNILAB não respondeu as questões 11 a 15. Tanto a UFPE quanto a UFMA responderam com a média das respostas de seus gestores.

Quadro 10 - Avaliações das Universidades da Região Nordeste - 2013¹⁴

QUESTÕES	UFBA	UFRB	UNILAB	UFPB	UFCA	UFAL	UFCG	UFPE	UFS	UFC	UFMA	UFPI	UFRN	UNIVASF	UFRPE	UFERSA
1	4	5	2	4	5	4	4	4,1	3	5	2,5	2	5	4	4	4
2	3	4	2	2	4	3	4	3,3	3	4	3,5	2	3	3	4	4
3	3	4	4	3	4	4	4	3,6	3	4	3	3	4	4	2	4
4	3	4	2	1	5	4	3	2,8	3	5	4	2	5	2	2	5
5	4	4	2	2	4	4	3	3,1	3	4	4,5	2	5	4	4	3
6	3	4	3	1	5	4	4	3	2	5	3,5	1	5	3	2	2
7	4	4	4	3	5	4	5	3,7	4	5	3,5	2	5	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	3,8	3	4	3,5	4	5	3	4	5
9	4	4	3	4	5	4	4	3,7	3	5	4	2	4	4	4	3
10	4	5	5	4	4	5	5	3,3	4	4	4	4	5	4	5	4
11	4	4		2	3	4	4	3,1	3	3	4	2	4	4	2	4
12	2	2		3	5	3	3	2,8	3	5	3	1	5	4	2	2
13	2	2		1	5	3	3	2,6	3	5	3,5	1	3	4	1	2
14	2	2		3	4	4	3	2,7	3	4	3,5	1	4	4	2	2
15	3	3		3	5	3	4	2,6	3	5	3	1	4	4	2	2
16	4	4	3	4	4	2	4	2,2	3	4	3	2	5	5	4	3
17	5	4	3	4	5	5	5	3,9	4	5	5	4	5	5	5	4
18	5	4	1	4	4	5	3	3,5	4	4	4,5	2	5	5	2	2
19	2	3	4	4	5	4	3	3,1	3	5	3,5	2	5	5	4	4
20	2	4	4	2	5	4	3	3,2	3	5	3,5	2	5	5	4	3
21	2	4	3	2	5	3	4	3,3	3	5	4	1	3	5	4	4
22	2	4	5	2	4	4	3	3,5	3	4	4	2	4	4	4	4
23	3	4	4	3	5	4	4	3,6	4	5	4,5	4	5	5	4	4
24	3	4	4	2	5	4	4	3,5	4	5	4	4	5	5	4	4
25	3	4	4	2	4	4	4	3,3	3	4	4	4	5	4	2	4
26	2	4	4	3	4	4	4	3,2	3	4	4,5	4	4	5	2	4
27	2	4	4	3	4	4	5	3,1	3	4	3,5	3	5	5	4	4
28	2	4	3	2	5	4	3	2,9	3	5	4	2	4	5	4	4
29	3	4	3	2	4	4	3	3,1	3	4	3,5	2	4	4	4	4
30	3	4	3	3	5	4	3	3,4	3	5	4,5	2	5	4	5	4

Fonte: Ajala (2016)

¹⁴ A UNILAB não respondeu as questões 11 a 15. Tanto a UFPE quanto a UFMA responderam com a média das respostas de seus gestores.

Quadro 11 - Avaliações das Universidades da Região Nordeste - 2014¹⁵

QUESTÕES	UFBA	UFSB	UFRB	UNILAB	UFPB	UFCA	UFAL	UFCG	UFPE	UFS	UFC	UFMA	UFOB	UFPI	UFRN	UNIVASF	UFRPE	UFERSA
1	5		4	4	4	5	4	4	4	5	5	3,8		3	5	4	4	4
2	3		4	3	4	4	4	3	4	4	4	3,3		2	3	2	4	4
3	4		2	4	5	2	4	3	4	4	4	3,7		2	4	2	2	4
4	3		5	4	3	1	3	2	3	5	5	4,0		2	5	2	2	5
5	4		4	2	3	5	4	3	4	4	5	4,0		2	5	3	2	2
6	4		5	4	3	5	4	3	4	4	5	3,5		3	4	4	4	4
7	4		4	3	4	3	2	4	4	5	4	4,0		2	4	4	2	4
8	3		4	4	4	3	4	4	4	5	4	3,0		3	5	4	4	4
9	4		4	4	4	3	4	3	4	4	5	3,7		2	4	4	4	4
10	4		5	2	4	2	5	4	5	5	4	4,5		5	5	4	5	4
11	4		4	2	4	4	4	4	4	4	4	4,0		3	3	2	2	4
12	3		2	4	4	1	3		2	4	3	3,3		3	3	2	2	2
13	3		2	4	4	2	3	3	4	4	3	3,3		1	3	2	1	2
14	3		2	4	4	2	3	2	3	4	3	3,3		1	3	2	2	2
15	3		2	4	4	2	3	4	1	4	3	3,3		1	3	2	2	2
16	4		4	4	4	5	4	3	3	5	4	3,8		3	4	2	4	3
17	5		5	5	4	5	5	4	5	5	5	4,7		4	5	5	5	4
18	4		4	3	4	3	5	3	4	5	5	4,3		4	3	2	2	2
19	4		4	4	4	3	4	3	4	4	5	3,3		1	4	2	4	4
20	4		4	3	4	3	4	3	4	4	5	3,5		1	4	2	2	3
21	3		3	3	4	3	3	3	4	4	4	3,7		1	5	2	4	4
22	4		3	3	4	3	4	3	4	4	5	3,8		3	4	2	2	4
23	4		4	3	4	5	4	4	4	5	5	4,5		4	5	4	4	4
24	4		4	4	4	4	4	4	4	5	5	4,2		4	5	4	4	4
25	4		2	3	4	4	4	3	4	4	4	4,2		4	4	4	2	4
26	4		2	4	4	4	4	3	4	4	4	4,2		3	4	4	2	4
27	3		2	3	4	3	4	4	4	4	4	4,0		3	5	2	2	4
28	3		5	4	4	2	4	3	3	4	5	3,5		1	5	2	4	4
29	3		4	3	4	2	4	3	3	4	4	3,5		1	4	2	2	4
30	4		4	4	4	4	4	4	4	4	5	3,8		1	5	2	4	4

Fonte: Ajala (2016)

¹⁵ UFSB e UFOB, apesar de terem sido criadas em 2013, não responderam o questionário e a UFMA respondeu com a média das respostas de seus gestores.

Quadro 12 - Avaliações das Universidades da Região Norte - 2011¹⁶

QUESTÕES	UNIR	UFRR	UFAC	UNIFAP	UFAM	UFOPA	UFPA	UFT	UFRA
1		4	4	3	5		4	4	4
2		4	4	2	4		3	4	4
3		4	3	3	4		4	4	4
4		4	4	5	5		5	2	1
5		2	4	3	5		3	4	1
6		2	3	2	5		4	4	2
7		4	3	2	5		3	3	5
8		4	4	3	5		3	5	4
9		4	4	2	5		5	3	5
10		5	5	2	5		5	5	5
11		2	3	2	4		4	4	4
12		2	3	3	3		2	3	3
13		2	3	2	3		2	3	1
14		2	3	2	3		2	3	2
15		2	3	2	3		2	3	4
16 ¹⁷		*	*	*	*		*	*	*
17		4	4	3	5		5	4	4
18		4	4	4	5		5	5	1
19		4	3	3	4		5	4	4
20		4	3	3	4		4	4	2
21		4	3	3	3		3	3	2
22		2	4	3	4		3	4	4
23		4	3	3	4		4	5	2
24		4	4	3	4		4	5	4
25		4	4	3	2		4	4	4
26		4	4	3	3		4	4	2
27		2	3	3	2		4	3	2
28		4	3	4	3		3	4	3
29		4	3	2	3		5	4	3
30		4	3	2	5		5	4	4

Fonte: Ajala (2016)

¹⁶ UNIR e UFOPA não responderam.¹⁷ A questão 16 foi excluída por ter sido alterada nos anos subsequentes, impossibilitando a comparação.

Quadro 13 - Avaliações das Universidades da Região Norte - 2012

QUESTÕES	UNIR	UFRR	UFAC	UNIFAP	UFAM	UFOPA	UFPA	UFT	UFRA
1	4	4	4	3	5	3	4	5	4
2	2	4	4	2	4	2	3	4	4
3	2	4	4	3	4	3	4	4	3
4	2	4	3	5	5	3	5	2	1
5	2	2	3	3	5	2	3	4	2
6	2	2	4	4	5	2	4	4	2
7	4	4	4	3	5	2	3	3	5
8	4	4	4	4	5	2	3	5	4
9	4	4	4	2	4	3	5	4	4
10	2	5	4	4	5	3	5	5	5
11	2	2	4	3	4	3	4	4	4
12	2	2	4	2	3	3	2	4	3
13	2	2	3	2	3	3	2	3	1
14	2	2	3	2	3	2	2	3	2
15	2	2	4	2	3	2	2	3	4
16	4	2	4	3	4	3	2	4	4
17	4	4	4	5	5	5	5	4	4
18	4	4	4	4	5	3	5	5	2
19	2	4	4	2	4	2	5	4	3
20	2	4	4	2	4	2	4	4	3
21	2	4	4	2	3	2	3	3	3
22	2	2	4	2	4	2	3	4	3
23	2	4	4	3	4	3	4	5	4
24	2	4	4	3	3	3	4	5	3
25	2	4	4	3	2	4	4	4	4
26	2	4	4	3	3	4	4	4	4
27	2	2	4	3	2	3	4	3	3
28	2	4	4	3	3	3	3	4	3
29	2	4	4	3	3	2	5	4	3
30	4	4	4	3	5	4	5	5	3

Fonte: Ajala (2016)

Quadro 14 - Avaliações das Universidades da Região Norte - 2013

QUESTÕES	UNIR	UFRR	UFAC	UNIFAP	UFAM	UFOPA	UFPA	UFT	UFRA
1	4	4	4	4	5	3	4	3	3
2	4	4	4	3	4	3	3	3	3
3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
4	1	1	3	5	5	4	5	2	2
5	3	2	3	3	5	4	3	4	2
6	4	1	4	4	5	3	4	3	3
7	4	4	4	3	5	3	3	3	3
8	4	4	4	4	5	3	3	4	3
9	4	4	4	3	4	4	4	4	2
10	5	4	4	4	5	4	5	5	4
11	4	1	4	3	4	3	4	3	4
12	4	1	4	2	4	3	2	3	2
13	4	1	3	2	4	3	2	3	2
14	4	1	3	2	4	3	2	3	2
15	4	1	4	2	4	3	2	3	2
16	4	2	4	3	4	3	2	4	3
17	5	4	4	5	5	5	5	4	4
18	5	4	4	4	4	3	5	5	2
19	2	4	4	2	4	4	5	3	2
20	3	4	4	3	4	3	4	3	3
21	4	4	4	2	5	3	3	3	3
22	3	2	4	2	4	3	3	3	3
23	5	4	4	4	4	4	4	4	4
24	2	4	4	3	4	3	4	4	3
25	3	4	4	3	4	4	4	4	4
26	2	4	4	4	4	4	4	3	4
27	2	2	4	3	4	4	4	3	3
28	4	4	4	3	4	3	3	4	2
29	4	4	4	3	4	3	4	4	2
30	5	4	4	3	4	4	4	4	2

Fonte: Ajala (2016)

Quadro 15 - Avaliações das Universidades da Região Norte - 2014

QUESTÕES	UNIR	UFRR	UFAC	UNIFAP	UFAM	UFOPA	UFPA	UFT	UFRA	UNIFESSPA
1	5	4	4	4	5	3	4	2	3	4
2	4	4	4	3	5	3	3	2	3	2
3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	5	3	5	4	5	3	2	1
5	4	3	4	2	5	4	3	4	2	3
6	4	2	4	3	5	3	4	3	3	2
7	4	4	3	4	5	3	3	3	3	5
8	4	4	4	3	5	3	3	4	3	4
9	4	4	4	3	5	4	4	4	2	2
10	5	4	5	3	5	4	5	5	4	3
11	4	3	5	2	4	3	4	2	4	3
12	3	3	4	2	4	3	2	2	2	3
13	2	3	4	2	4	3	2	2	2	3
14	3	3	3	2	4	3	2	2	2	3
15	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3
16	4	3	5	3	4	3	2	4	3	3
17	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
18	5	4	4	3	4	3	5	5	2	5
19	4	3	3	2	4	4	5	1	2	3
20	4	3	3	2	4	3	4	3	3	3
21	3	3	3	2	5	3	3	3	3	3
22	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3
23	4	4	4	3	5	4	4	2	4	5
24	4	4	4	3	5	3	4	4	3	4
25	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3
26	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3
27	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4
28	4	3	4	2	4	3	3	4	2	3
29	4	3	4	2	4	3	4	4	2	3
30	4	4	4	3	5	4	4	2	2	3

Fonte: Ajala (2016)

Quadro 16 - Avaliações das Universidades da Região Sudeste - 2011

QUESTÕES	UNIFAL	UNIFEI	UFJF	UFLA	UFMG	UFOP	UFSCar	UFSJ	UNIFESP	UFU	UFV	UFABC	UFES	UNIRIO	UFRJ	UFTM	UFVJM	UFF	UFRRJ
1	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	2	4
3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4
4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	4	2	3	1	5	1	4	5
5	5	3	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	2	2		5
6	4	4	3	4	4	4	5	2	5	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4
7	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	5
8	5	3	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	2	5
9	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	5
10	5	3	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5
11	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4
12	4	3	3	3	4	3	4	2	4	2	4	3	4	3	4	2	4	4	2
13	2	2	1	3		3	4	2	4	2	4	3	2	3	1	2	3	2	2
14	2	3	3	3	5	4	4	2	4	2	4	3	2	3	1	2	3	2	2
15	2	2	1	3	4	4	2	2	4	2	4	3	2	3	4	2	3	2	1
16 ¹⁸	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
17	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
18	5	4	1	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5
19	2	4	3	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	3	4	4
20	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	2	3	4	4
21	5	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	5	2	3	3	3
22	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3	4	2	3	4	4
23	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
24	5	2	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	2	5	4	5
25	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2	5	4	4
26	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	3	4
27	4	2	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	5	2	5	2	4
28	5	4	2	4	4	5	4	4	4	3	5	3	2	3	4	3	3	2	4
29	5	4	1	4	4	4	4	4	4	3	5	3	2	3	4	3	3	2	4
30	5	4	3	4	5	4	5	4	4	2	5	4	4	3	4	3	4	4	5

Fonte: Ajala (2016)

¹⁸ A questão 16 foi excluída por ter sido alterada nos anos subsequentes, impossibilitando a comparação.

Quadro 17 - Avaliações das Universidades da Região Sudeste - 2012¹⁹

QUESTÕES	UNIFAL	UNIFEI	UFJF	UFLA	UFMG	UFOP	UFSCar	UFSJ	UNIFESP	UFU	UFV	UFABC	UFES	UNIRIO	UFRJ	UFTM	UFVJM	UFF	UFRRJ
1	5	3	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4		4	4	4	5
2	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	2	3		4	4	4	3
3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	4	4	2	4	2		2	4	3	4
4	5	5	5	5	4	3	3	5	4	3	4	4	2	3		5	1	5	4
5	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3		4	2	4	5
6	4	2	3	4	4	4	2	5	4	3	5	3	4	3		4	3		4
7	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3		4	4	4	5
8	5	4	3	5	4	5	5	5	3	4	4	3	2	3		4	4	4	4
9	5	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	3	4	3		4	3	3	5
10	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4		5	4	5	5
11	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3		2	3	4	4
12	2	2	3	3	4	2	2	4	3	2	4	3	3	2		2	4	3	3
13	2	2	1	3	4	2	4	4	3	3	4	2	2	2		2	3	3	3
14	2	2	3	3	5	2	2	4	4	2	4	3	2	2		2	3	3	3
15	3	2	1	3	4	2	2	4	4	2	4	2	2	2		4	3	3	3
16	4	5	3	4	4	2	1	5	5	3	4	3	4	2		2	3	3	4
17	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4		5	5	5	5
18	5	4	1	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4		5	5	5	5
19	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3		4	3	5	3
20	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3		4	3	5	3
21	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3		4	3	5	3
22	5	2	3	4	5	3	4	3	4	3	5	3	4	3		4	3	5	5
23	5	4	3	4	5	4	4	5	2	4	4	2	2	3		4	5	4	5
24	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	4	3		4	5	5	4
25	4	4	3	4	4	3	4	5	3	4	4	2	2	3		2	5	4	4
26	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	3		2	5	4	3
27	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3		2	5	4	5
28	5	2	2	4	5	5	4	5	5	3	4	3	2	3		3	3	3	3
29	5	2	1	4	4	4	4	5	4	3	4	4	2	3		3	3	4	3
30	5	3	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	2	3		3	4	5	4

Fonte: Ajala (2016)

¹⁹ A UFRJ não respondeu.

Quadro 18 - Avaliações das Universidades da Região Sudeste - 2013²⁰

QUESTÕES	UNIFAL	UNIFEI	UFJF	UFLA	UFMG	UFOP	UFSCar	UFSJ	UNIFESP	UFU	UFV	UFABC	UFES	UNIRIO	UFRJ	UFTM	UFVJM	UFF	UFRRJ
1	5	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4		4	4	5	5
2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4		4	4	4	3
3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4		2	4	4	4
4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	3	4	4	2	3		5	1	5	5
5	5	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4		2	2	4	5
6	4	4	3	4	4	4	5	2	4	3	5	2	4	4		4	3	4	4
7	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4		4	4	4	5
8	5	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4		4	4	5	5
9	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4		2	3	5	5
10	5	3	3	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5		5	4	5	5
11	4	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4		2	3	4	5
12	4	3	3	3	4	3	4	2	4	2	5	2	2	3		2	4	3	4
13	2	2	1	3	4	3	4	2	2	3	4	2	2	3		2	3	3	4
14	2	3	3	3	5	4	4	2	2	2	4	2	2	3		2	3	3	4
15	4	2	1	3	4	4	2	2	2	2	4	2	2	3		4	3	3	3
16	4	2	3	4	4	4	5	4	4	3	5	3	4	4		2	3	4	3
17	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4		5	5	5	5
18	5	3	1	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4		5	5	5	5
19	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	2	2	4		4	3	4	4
20	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4		4	3	5	4
21	5	3	3	4	4	3	5	4	3	3	4	3	4	4		4	3	5	4
22	5	2	3	4	5	4	4	4	4	3	5	2	4	4		4	3	5	5
23	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4		2	5	5	5
24	5	2	5	4	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4		2	5	5	4
25	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4		2	5	4	5
26	4	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4		2	5	4	4
27		2	3	3	4	3	4	2	2	3	4	3	4	4		2	5	4	5
28	5	3	2	4	5	5	4	4	4	3	5	3	2	4		3	3	3	4
29	5	3	1	4	4	4	4	4	3	3	5	2	2	4		3	3	4	4
30	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	3	3	4		3	4	5	5

Fonte: Ajala (2016)

²⁰ A UFRJ não respondeu.

Quadro 19 - Avaliações das Universidades da Região Sudeste - 2014²¹

QUESTÕES	UNIFAL	UNIFEI	UFJF	UFLA	UFMG	UFOP	UFSCar	UFSJ	UNIFESP	UFU	UFV	UFABC	UFES	UNIRIO	UFRJ	UFTM	UFVJM	UFF	UFRRJ
1	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5
2	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	4	2	4
3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4
4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	4	2	3	1	5	1	4	5
5	5	3	1	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	2	2		5
6	4	4	3	4	4	4	5	2	5	4	5	3	4	3	4	4	3	4	4
7	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	5
8	5	3	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	2	5
9	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	5
10	5	3	3	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5
11	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	4	4
12	4	3	3	3	4	3	4	2	4	2	4	3	4	3	4	2	4	4	2
13	2	2	1	3		3	4	2	4	2	4	3	2	3	1	2	3	2	2
14	2	3	3	3	5	4	4	2	4	2	4	3	2	3	1	2	3	2	2
15	2	2	1	3	4	4	2	2	4	2	4	3	2	3	4	2	3	2	1
16	4	2	3	4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5	2	3	3	5
17	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
18	5	4	1	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5
19	2	4	3	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	2	3	4	4
20	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	2	3	4	4
21	5	4	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	3	5	2	3	3	3
22	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3	4	2	3	4	4
23	5	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
24	5	2	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	2	5	4	5
25	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	2	5	4	4
26	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	3	4
27	4	2	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	5	2	5	2	4
28	5	4	2	4	4	5	4	4	4	3	5	3	2	3	4	3	3	2	4
29	5	4	1	4	4	4	4	4	4	3	5	3	2	3	4	3	3	2	4
30	5	4	3	4	5	4	5	4	4	2	5	4	4	3	4	3	4	4	5

Fonte: Ajala (2016)

²¹ A UFMG não respondeu a questão 13 e UFF não respondeu a questão 05.

Quadro 20 - Avaliações das Universidades da Região Sul - 2011

QUESTÕES	UFFS	UNILA	UFCSPA	UFPEL	UFSC	UFSM	UNIPAMPA	UFPR	FURG	UFRGS	UTFPR
1	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4
3	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5
5	4	2	4	2	4	3	4	5	4	4	5
6	4	2	4	4	3	3	5	5	4	5	5
7	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
9	4	4	5	4	4	2	4	5	5	5	5
10	3	5	5	2	4	4	5	5	4	5	5
11	3	2	5	2	4	3	4	5	4	4	4
12	3	2	4	2	4	3	4	5	4	4	4
13	3	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4
14	3	2	4	2	4	3	2	5	4	4	4
15	3	2	4	2	4	3	2	5	4	4	4
16 ²²	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	4	5	2	4	4	5	5	5	5	5
19	4	4	5	2	3	3	4	5	4	4	4
20	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4
21	4	3	4	2	3	3	4	5	5	4	4
22	4	4	4	2	4	3	4	5	4	5	4
23	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
24	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4
25	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4	4
26	2	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4
27	2	4	4	2	4	3	4	5	4	4	4
28	4	2	4	2	4	3	4	5	3	4	4
29	4	3	4	2	4	3	4	5	4	4	4
30	4	3	5	4	4	2	5	5	4	5	4

Fonte: Ajala (2016)

²² A questão 16 foi excluída por ter sido alterada nos anos subsequentes, impossibilitando a comparação.

Quadro 21 - Avaliações das Universidades da Região Sul - 2012²³

QUESTÕES	UFFS	UNILA	UFCSPA	UFPEL	UFSC	UFSM	UNIPAMPA	UFPR	FURG	UFRGS	UTFPR
1	4	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5
2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4
3	2	4	4	2	3	4	3	4	4	5	4
4	1	4	5	1	3	2	5	5	4	4	4
5	4	4	4	2	4	5	4	5	4	5	4
6	4	5	4	1	3	4	5	4	4	5	4
7	2	5	4	2	4	4	4	5	4	5	4
8	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	5
9	4	4	5	2	4	5	5	5	4	5	
10	5	4	5	2	4	5	5	4	4	5	5
11	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
12	1	4	3	1	4	3	4	4	4	4	4
13	1	4	3	1	4	2	4	4	4	4	4
14	1	4	4	1	4	2	4	4	3	4	4
15	1	4	3	1	4	2	4	4	4	4	4
16	4	4	1	1	4	5	4	4	4	4	5
17	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
18	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5
19	4	4	4	3	3	4	5	4	4	5	4
20	4	4	4	2	3	4	4	4	4	5	5
21	3	5	5	1	3	5	4	4	4	5	5
22	4	5	4	2	4	5	4	5	4	5	5
23	4	4	5	2	4	4	4	5	4	5	4
24	4	5	4	2	4	4	4	5	4	5	4
25	4	4	4	2	3	4	4	5	4	4	4
26	2	4	4	2	4	4	4	5	4	5	4
27	2	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4
28	4	5	5	2	4	5	4	5	3	5	4
29	4	4	5	2	4	5	4	4	4	5	4
30	4	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5

Fonte: Ajala (2016)

²³ A UTFPR não respondeu a questão 09.

Quadro 22 - Avaliações das Universidades da Região Sul - 2013

QUESTÕES	UFFS	UNILA	UFCSPA	UFPEL	UFSC	UFSM	UNIPAMPA	UFPR	FURG	UFRGS	UTFPR
1	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	3	2	5	5	4	4	4
5	4	5	5	2	4	5	4	5	4	4	4
6	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4
7	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4
8	4	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5
9	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4
10	4	5	5	3	4	5	5	5	4	5	5
11	4	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4
12	3	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4
13	3	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4
14	3	4	4	2	4	2	4	5	3	4	4
15	3	3	5	2	4	2	2	5	4	4	4
16	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
17	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
19	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4
20	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	5
21	4	4	4	5	3	5	4	5	4	4	5
22	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5
23	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4
24	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4
25	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4
26	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4
27	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4
28	3	3	4	5	4	5	4	5	3	4	4
29	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
30	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5

Fonte: Ajala (2016)

Quadro 23 - Avaliações das Universidades da Região Sul - 2014

QUESTÕES	UFFS	UNILA	UFCSPA	UFPEL	UFSC	UFSM	UNIPAMPA	UFPR	FURG	UFRGS	UTFPR
1	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4
3	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4
4	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5
5	4	2	4	2	4	3	4	5	4	4	5
6	4	2	4	4	3	3	5	5	4	5	5
7	2	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
9	4	4	5	4	4	2	4	5	5	5	5
10	3	5	5	2	4	4	5	5	4	5	5
11	3	2	5	2	4	3	4	5	4	4	4
12	3	2	4	2	4	3	4	5	4	4	4
13	3	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4
14	3	2	4	2	4	3	2	5	4	4	4
15	3	2	4	2	4	3	2	5	4	4	4
16	3	3	5	4	4	3	4	5	5	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	5	4	5	2	4	4	5	5	5	5	5
19	4	4	5	2	3	3	4	5	4	4	4
20	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4
21	4	3	4	2	3	3	4	5	5	4	4
22	4	4	4	2	4	3	4	5	4	5	4
23	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
24	4	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4
25	4	4	5	4	3	2	4	4	4	4	4
26	2	4	5	4	4	3	4	5	4	5	4
27	2	4	4	2	4	3	4	5	4	4	4
28	4	2	4	2	4	3	4	5	3	4	4
29	4	3	4	2	4	3	4	5	4	4	4
30	4	3	5	4	4	2	5	5	4	5	4

Fonte: Ajala (2016)

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado participante,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada “**Avaliação do funcionamento do Controle Interno nas Universidades Federais: Uma análise comparativa**”. Esta pesquisa objetiva comparar as avaliações sobre os componentes de controle interno das Universidades Federais brasileiras.

A entrevista semi-estruturada será aplicada em apenas 1 roteiro. O tempo médio da entrevista é de 60 minutos. Você precisa decidir se quer participar ou não. E fica garantido a recusa em responder, sem nenhum prejuízo, ao participante que não quiser responder a um ou mais itens do roteiro. Assim como, fica garantido a recusa, sem nenhum prejuízo, caso o participante opte por não participar do estudo, ou até mesmo para aquele que desistir da participação durante a aplicação. Por favor, não tenha pressa em tomar a decisão.

Ao aceitar participar da pesquisa, você não receberá nenhuma remuneração ou privilégio, e nem terá quaisquer custos. Leia com atenção o que se segue e pergunte caso tenha alguma dúvida. A entrevista será aplicada pelo mestrando Jean Paulo de Sá Ajala, sob orientação do Professor Doutor Alberto de Barros Aguirre, na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

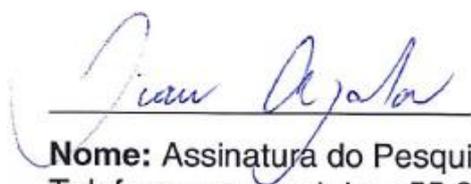
O risco da pesquisa consiste no constrangimento do participante ao responder o roteiro da entrevista. E o benefício esperado é a sugestão de proposta para as áreas de controle interno da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul.

A previsão dos resultados obtidos é para o mês de outubro de 2016 e serão publicados em meio científico, exclusivamente. A sua contribuição será muito importante, no entanto, ela é voluntária e poderá ser negada caso sinta algum tipo de constrangimento em responder às perguntas.

Se surgirem dúvidas em relação à pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador por meio do e-mail: jean.ajala@ufms.br.

Caso concorde em participar, assine seu nome abaixo, indicando que leu e compreendeu a natureza do estudo e que todas as dúvidas foram esclarecidas.

Data: 12/09/16



Nome: Assinatura do Pesquisador:
Telefone para contato: +55 67 99241-5544



Kleber Watanabe Cunha Martins
Chefe da Auditoria Interna / UFMS
Matrícula: 2549365

APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O AUDITOR CHEFE DA UFMS

Roteiro de entrevista semiestruturada com o Auditor Chefe da Auditoria Interna da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Objetivo Geral:

Comparar as avaliações sobre os componentes de controle interno das Universidades Federais brasileiras.

Objetivos Específicos:

1. Delinear o panorama do controle interno das Universidades Federais, com base nas avaliações sobre os componentes de controle interno, desenvolvidas pelo COSO;
2. Demonstrar como os componentes de controle interno, se bem aplicados, podem assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados;
3. Propor ações de melhorias para o sistema de controle interno da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul nas áreas que apresentaram resultados negativos em sua avaliação.

Questões da Entrevista:

1. Todos as médias das avaliações sobre os componentes apresentaram queda de conceito em 2013. Em sua opinião, a que se deve esta queda?
2. Quando perguntado se existe código formalizado de ética ou de conduta (questão 4), a UFMS respondeu que este quesito era integralmente aplicado nos anos de 2011, 2012 e 2014. Porém, apresentou nota 1 (integralmente NÃO aplicado) em 2013. Por que isso ocorreu em sua opinião?
3. Na pergunta 12, que trata da prática de diagnósticos de riscos na Unidade, as respostas indicavam que não era possível a avaliação do conteúdo da afirmativa nos anos de 2012 e 2013, porém em 2013 a avaliação era de que essa prática era observada na Instituição, porém em sua minoria e em 2014 a prática continuou a ser observada, porém em sua maioria. A que se deve essa evolução em sua opinião?

4. Por que essa evolução, citada na questão anterior não ocorreu nas práticas de Avaliação de Riscos descritas nas questões 13, 14 e 15, que eram observadas na instituição, porém em sua minoria nos anos de 2013 e 2014?

5. Diferentemente da maioria das Universidades Brasileiras, a UFMS, quando perguntada se as atividades de controle adotadas possuíam custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação, avaliou como 5 em 2011 e 2012 e avaliou com a nota 4 em 2013 e 2014. Em sua opinião, a que se devem essas boas avaliações da UFMS?

6. Todas as avaliações sobre o componente Informação e Comunicação obtiveram notas 4 ou 5. A que se devem essas boas notas?

7. Quando perguntado se o sistema de controle interno é constantemente monitorado, em 2011 e 2012 essa afirmativa era integralmente observada na UFMS (resposta 5), em 2013 a resposta para essa afirmativa passou a observada em sua maioria e em 2014 já não era mais possível avaliar se o conteúdo dessa afirmativa era ou não observado no contexto da UFMS. Em sua opinião, a que se deve essa queda de notas entre 2011 e 2014?

8. Em sua opinião, há controle sobre o alcance dos objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico? Se houver, de que forma ele é feito? E a qual a periodicidade?

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO ELABORADO PELO TCU

Quadro 24 – Questionário sobre a avaliação do sistema de controle interno da Instituição

ELEMENTOS DO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS A SEREM AVALIADOS	VALORES				
	1	2	3	4	5
Ambiente de Controle					
1. A alta administração percebe os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.					
2. Os mecanismos gerais de controle instituídos pela UJ são percebidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.					
3. A comunicação dentro da UJ é adequada e eficiente.					
4. Existe código formalizado de ética ou de conduta.					
5. Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.					
6. Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da UJ na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.					
7. As delegações de autoridade e competência são acompanhadas de definições claras das responsabilidades.					
8. Existe adequada segregação de funções nos processos e atividades da competência da UJ.					
9. Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejados pela UJ.					
Avaliação de Risco					
10. Os objetivos e metas da unidade jurisdicionada estão formalizados.					
11. Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da unidade.					
12. É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.					
13. É prática da unidade a definição de níveis de riscos operacionais, de informações e de conformidade que podem ser assumidos pelos diversos níveis da gestão.					
14. A Avaliação de Riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da UJ ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.					
15. Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.					
16. Não há ocorrência de fraudes e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.					
17. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos.					
18. Há norma ou regulamento para as atividades de guarda, estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade da unidade.					
Procedimentos de Controle					
19. Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da UJ, claramente estabelecidas.					
20. As atividades de controle adotadas pela UJ são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano de longo prazo.					
21. As atividades de controle adotadas pela UJ possuem custo apropriado ao nível de benefícios que possam derivar de sua aplicação.					

22. As atividades de controle adotadas pela UJ são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com os objetivos de controle.					
Informação e Comunicação	1	2	3	4	5
23. A informação relevante para UJ é devidamente identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.					
24. As informações consideradas relevantes pela UJ são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.					
25. A informação disponível para as unidades internas e pessoas da UJ é apropriada, tempestiva, atual, precisa e acessível.					
26. A Informação divulgada internamente atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da UJ, contribuindo para a execução das responsabilidades de forma eficaz.					
27. A comunicação das informações perpassa todos os níveis hierárquicos da UJ, em todas as direções, por todos os seus componentes e por toda a sua estrutura.					
Monitoramento	1	2	3	4	5
28. O sistema de controle interno da UJ é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.					
29. O sistema de controle interno da UJ tem sido considerado adequado e efetivo pelas avaliações sofridas.					
30. O sistema de controle interno da UJ tem contribuído para a melhoria de seu desempenho.					
Análise crítica e comentários relevantes:					
<p>Escala de valores da Avaliação:</p> <p>(1) Totalmente inválida: Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente não observado no contexto da UJ.</p> <p>(2) Parcialmente inválida: Significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da UJ, porém, em sua minoria.</p> <p>(3) Neutra: Significa que não há como avaliar se o conteúdo da afirmativa é ou não observado no contexto da UJ.</p> <p>(4) Parcialmente válida: Significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado no contexto da UJ, porém, em sua maioria.</p> <p>(5) Totalmente válido. Significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente observado no contexto da UJ.</p>					

Fonte: TCU (2014)

ANEXO B – LISTA DE UNIVERSIDADES QUE RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO

Quadro 25 – Lista de Universidades que responderam o questionário – Região Centro-Oeste

NOME	SIGLA	2011	2012	2013	2014
Universidade de Brasília	UNB	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Goiás	UFG	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	Sim	Sim	Sim	Sim
Total Centro-Oeste		5	5	5	5

Fonte: Ajala (2016)

Quadro 26 – Lista de Universidades que responderam o questionário – Região Nordeste

NOME	SIGLA	2011	2012	2013	2014
Universidade Federal da Bahia	UFBA	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB	-	-	-	Não
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB	Não	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal da Paraíba	UFPB	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Cariri	UFCA	-	-	Sim	Sim
Universidade Federal de Alagoas	UFAL	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Sergipe	UFS	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Ceará	UFC	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Maranhão	UFMA	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB	-	-	-	Não
Universidade Federal do Piauí	UFPI	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA	Sim	Sim	Sim	Sim
Total Nordeste		14	15	16	16

Fonte: Ajala (2016)

Quadro 27 – Lista de Universidades que responderam o questionário – Região Norte

NOME	SIGLA	2011	2012	2013	2014
Universidade Federal de Rondônia	UNIR	Não	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Roraima	UFRR	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Acre	UFAC	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Amapá	UNIFAP	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Amazonas	UFAM	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA	Não	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Pará	UFPA	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Tocantins	UFT	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA	-	-	-	Sim
Total Norte		7	9	9	10

Fonte: Ajala (2016)

Quadro 28 – Lista de Universidades que responderam o questionário – Região Sudeste

NOME	SIGLA	2011	2012	2013	2014
Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Lavras	UFLA	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de São Carlos	UFSCar	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de São João del-Rei	UFSJ	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	Não	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Uberlândia	UFU	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Viçosa	UFV	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do ABC	UFABC	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Espírito Santo	UFES	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UNIRIO	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	Sim	Não	Não	Sim
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal Fluminense	UFF	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	Sim	Sim	Sim	Sim
Total Sudeste		18	18	18	19

Fonte: Ajala (2016)

Quadro 29 – Lista de Universidades que responderam o questionário – Região Sul

NOME	SIGLA	2011	2012	2013	2014
Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Pelotas	UFPEL	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Paraná	UFPR	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Rio Grande	FURG	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	Sim	Sim	Sim	Sim
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	Sim	Sim	Sim	Sim
Total Sul		11	11	11	11

Fonte: Ajala (2016)

Quadro 30 – Lista de Universidades que responderam o questionário – Brasil

REGIÃO	SIGLA	2011	2012	2013	2014
Centro-Oeste	CO	5	5	5	5
Nordeste	NE	14	15	16	16
Norte	N	7	9	9	10
Sudeste	SE	18	18	18	19
Sul	S	11	11	11	11
BRASIL	BR	55	58	59	61

Fonte: Ajala (2016)