



UNILAB

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

DYEGO TERCEIRO SÁ

**A IMPORTÂNCIA DO RELATÓRIO DE GESTÃO COMO INSTRUMENTO DE
TRANSPARÊNCIA E DE AVALIAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO FEDERAL**

REDENÇÃO

2018

DYEGO TERCEIRO SÁ

**A IMPORTÂNCIA DO RELATÓRIO DE GESTÃO COMO INSTRUMENTO DE
TRANSPARÊNCIA E DE AVALIAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos.

REDENÇÃO

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

SA, Dyego Terceiro.

S11i

A importância do relatório de gestão como instrumento de transparência e de avaliação do gestor público federal / Dyego Terceiro Sá. - Redenção, 2018.
44f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientadora: Profa. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos.

1. Gestão. 2. Prestação de Contas. 3. Relatório de Gestão. 4. Transparência. 5. Avaliação. I. Vasconcelos, Alessandra Carvalho de. II. Título.

CE/UF/BSCL

CDD 354

DYEGO TERCEIRO SÁ

**A IMPORTÂNCIA DO RELATÓRIO DE GESTÃO COMO INSTRUMENTO DE
TRANSPARÊNCIA E DE AVALIAÇÃO DO GESTOR PÚBLICO FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: 03/07/2018.

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Alessandra Carvalho de Vasconcelos (Orientadora)
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Profª. Dra. Sandra Maria Guimarães Callado
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Profª. Me. Vanessa Ingrid da Costa Cardoso
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho, em especial, a minha família, bem como a todos aqueles que desejam uma Administração Pública de qualidade, pensando sempre no bem coletivo, abstendo de interesses particulares.

AGRADECIMENTOS

À Deus pela sua eterna proteção.

A minha esposa Janaína Patrícia V. R. Sá pela sua paciência, compreensão e companheirismo ofertados durante todo este período de imersão aos estudos.

A minha família pelo apoio prestado.

A Profa. Dra. Alessandra Carvalho pelas excelentes contribuições ofertadas durante a orientação deste trabalho.

Aos colegas de trabalho pela disponibilidade em contribuir com informações sobre a temática deste trabalho.

Aos colegas de turma que, mesmo sendo um curso ofertado na modalidade EaD, sempre estiveram muito presentes, ajudando uns aos outros de forma tão companheira.

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.” William Edwards Deming

RESUMO

O dever de prestar contas é uma obrigação contida na nossa Carta Magna aplicável a todos que, a exemplo, utilizem, arrecadem, guardem, gerenciem ou administrem dinheiros, bens e valores públicos. No âmbito do Poder Executivo Federal, existe um instrumento que permite ao gestor público materializar esta obrigação, qual seja o Relatório de Gestão (RG). No que se refere a este instrumento, o presente trabalho visa discutir sobre o uso do RG além do ato de prestação de contas, tornando complementarmente um instrumento de avaliação e de transparência da gestão. Para tanto, o objetivo geral do estudo é demonstrar, na percepção de gestores públicos federais, se o RG pode ser utilizado como um instrumento a disposição para avaliar a sua gestão bem como promover a transparência das suas ações para com a sociedade. Quanto a metodologia, esta pesquisa classifica-se como exploratória, pois visa aprimorar ideias e descobrir intuições, possuindo primordialmente uma abordagem qualitativa, pois foi almejado compreender o grupo estudado. Considerando a multiplicidade de instrumentos de coleta de dados aplicados neste estudo, foi possível obter principalmente resultados sobre a percepção de gestores federais acerca do RG do seu órgão e, de modo complementar, resultados sobre a disponibilização acessível do RG nos sites oficiais de Universidades Federais, bem como a identificação de pontos relacionados a avaliação e transparência inseridos no RG de uma outra organização federal. Conciliando os resultados, os achados da pesquisa possibilitam concluir que é viável a utilização do RG como instrumento de avaliação e de transparência da gestão, mas necessita observar alguns pontos para a sua satisfatória utilização.

Palavras-chave: Avaliação. Prestação de Contas. Relatório de Gestão. Transparência.

ABSTRACT

Accountability is an obligation contained in our Charter applicable to everyone who, for example, uses, collects, holds, manages, or administers public money, assets, and assets. Within the scope of the Federal Executive Branch, there is an instrument that allows the public manager to materialize this obligation, namely the Management Report (GR). With regard to this instrument, the present work aims to discuss the use of the RG in addition to the act of rendering of accounts, complementarily making an instrument of management evaluation and transparency. To that end, the general objective of the study is to demonstrate, in the perception of federal public managers, whether the GR can be used as an instrument to assess its management as well as to promote the transparency of its actions towards society. As for the methodology, this research is classified as exploratory, since it aims to improve ideas and discover intuitions, possessing primarily a qualitative approach, since it was sought to understand the group studied. Considering the multiplicity of data collection instruments applied in this study, it was possible to obtain mainly results on the perception of federal managers about the GR of their organ and, in a complementary way, results on the accessible availability of the GR in the official websites of Federal Universities, as well as the identification of points related to evaluation and transparency inserted in the GR of another federal organization. Conciliating the results, the findings of the research make it possible to conclude that the use of GR is feasible as a tool for evaluation and transparency of management, but needs to observe some points for its satisfactory use.

Keywords: Evaluation. Accountability. Management report. Transparency.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percepção sobre o RG conter resultados x avaliação	23
Gráfico 2 – Percepção sobre a avaliação contida no RG	24
Gráfico 3 – Conhecimento sobre a divulgação do RG na Internet	24
Gráfico 4 – Percepção de acesso ao RG: Servidores x Sociedade	25
Gráfico 5 – Caracterização do RG por parte dos entrevistados	26
Gráfico 6 – Disponibilização do RG em site de Universidade Federais	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Peças do processo de contas ordinário	17
Quadro 2 – Estrutura resumida do Relatório de Gestão	18
Quadro 3 – Síntese dos instrumentos de coleta de dados	22

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF	Constituição Federal
DF	Distrito Federal
ESAF	Escola de Administração Fazendária
IN	Instrução Normativa
LAI	Lei de Acesso a Informação
RG	Relatório de Gestão
TCU	Tribunal de Contas da União
UF	Unidade da Federação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REVISÃO LITERÁRIA	16
2.1	O Relatório de Gestão	16
2.2	Composição do Relatório de Gestão	17
2.3	Síntese da avaliação na administração pública	18
2.4	A transparência na gestão pública	19
3	METODOLOGIA	21
4	RESULTADOS E DISCURSSÃO	23
4.1	Percepção dos gestores e assessoria direta	23
4.2	Pesquisa a <i>site</i> de Universidade Federais	26
4.3	Análise sintética do Relatório de Gestão da UNILAB	27
4.4	Discursão consolidada dos resultados	29
5	CONCLUSÃO	31
	REFERÊNCIAS	33
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (ENTREVISTA ENTRUTURADA)	35
	APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (OBSERVAÇÃO ESPONTÂNEA)	39
	APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (ANÁLISE DOCUMENTAL)	42
	ANEXO A – ESTRUTURA DE CONTEÚDOS GERAIS DOS RELATÓRIOS DE GESTÃO	43

1 INTRODUÇÃO

Não podendo ser diferente do que ocorre na iniciativa privada, os desafios existentes na gestão de uma organização pública são inúmeros. Contudo, estas possuem algumas limitações legais que ora burocratizam, ora promovem a preservação do patrimônio público.

O responsável por uma organização pública necessita ter, além de habilidades gerais, amplo conhecimento dos normativos que regem sua atuação, desde a Constituição Federal/1988 até as inúmeras Portarias e Resoluções existentes. Ao se atuar no setor público, deve-se ter em mente que todas as atividades visam o bem coletivo, considerando que os recursos necessários para a manutenção da máquina estatal vêm da sociedade.

Como previamente mencionado, a Constituição Federal/1988 apresenta diversos mandamentos que devem ser seguidos à risca por todo gestor público, cabendo ênfase ao dever de prestar contas, previsto no parágrafo único do seu artigo 70, transcrito a seguir:

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumira obrigações de natureza pecuniária. (Art. 70, CF/1988)

No âmbito do Poder Executivo Federal, existe um instrumento obrigatório para que todos os gestores públicos, anualmente, prestem contas da sua gestão, denominado Relatório Gestão (RG). Atualmente, sua forma de organização e de apresentação estão disciplinadas pela Instrução Normativa - TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010.

Dentre os diversos instrumentos de prestação de contas existentes no Brasil, este trabalho limita-se em produzir conhecimentos relacionados ao RG, cuja abrangência é toda administração pública federal, abordando outras possíveis utilizações deste instrumento que exorbitem a sua função precípua de prestar contas.

O RG aborda vários pontos da gestão, desde a questões relacionadas a execução orçamentária-financeira, gestão de pessoas, acompanhamento de indicadores, dentre outros pontos, não ligado exclusivamente ao simples fato de prestação de contas, como já mencionado, fato que justifica a investigação deste relatório na presente pesquisa. Com isso, surge o seguinte questionamento norteado do problema deste trabalho: Mesmo sendo na sua essência um instrumento de prestação de contas, o RG é utilizado como instrumento de transparência e de avaliação do gestor público federal?

Nesta perceptiva, o objetivo geral deste estudo é demonstrar, a partir da percepção de gestores públicos federais, se o RG pode ser utilizado alternativamente como instrumento de

avaliação da gestão bem como promover a transparência das suas ações para com a sociedade. Para tanto, tem-se como objetivos específicos: a) apresentar uma síntese da composição do RG e do fluxo percorrido, desde a sua elaboração até a aprovação (ou não) pelo TCU; b) apontar os principais pontos que permitem o gestor público federal utilizar o RG como ferramenta de avaliação da gestão; c) demonstrar como se dar a transparência das ações desenvolvidas pelo gestor público federal, tendo por base o RG; d) observar se outras instituições federais promovem a divulgação do RG em seus sites oficiais; e) analisar um RG para identificar se estão contemplados aspectos relacionados a avaliação e a transparência.

Destaca-se que nos dias atuais, não se espera apenas do gestor público que o mesmo gaste os recursos públicos sob sua gerência na forma prevista na lei, mas sim, que este consiga atingir de forma eficiente as necessidades sociais. Neste contexto, existe a necessidade do gestor público periodicamente promover uma avaliação do que foi feito, visando melhorar aquilo que não saiu conforme esperado e reconhecer aquilo que foi satisfatório, a exemplo.

Da mesma forma, a sociedade deve ter o real conhecimento do desempenho de cada unidade da administração pública, financiadas com recursos oriundos do pagamento de seus tributos, cabendo total transparência nos atos desenvolvidos pelos gestores públicos.

Deste modo, visto ser uma necessidade latente do gestor público, na perspectiva de possuir um rico instrumento de avaliação, bem como da população, na perspectiva de se ter conhecimento sobre o desempenho das unidades governamentais, justifica-se a necessidade de abordar a temática em questão no presente trabalho. Em complemento, o autor do presente trabalho acadêmico já possui experiência na construção compartilhada do Relatório de Gestão, reforçando a motivação pela temática escolhida, permitindo que a pesquisa sirva de instrumento de consulta aos demais interessados.

2. REVISÃO LITERÁRIA

2.1 O Relatório de Gestão

O Relatório de Gestão é um instrumento formal de prestação de contas anual estabelecido para toda administração pública federal, onde as contas dos administradores e responsáveis serão devidamente julgadas pelo Tribunal de Contas da União, conforme previsão contida no Artigo 7º da Lei nº 8.443/1992, transcrito a seguir:

Art. 7º As contas dos administradores e responsáveis a que se refere o artigo anterior serão anualmente submetidas a julgamento do Tribunal, sob forma de tomada ou prestação de contas, organizadas de acordo com normas estabelecidas em instrução normativa.

A Instrução Normativa (IN) a que se refere o artigo mencionado anteriormente é a IN-TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010, na qual aborda de forma geral como se dará a organização e a apresentação dos relatórios de gestão e de suas peças complementares, apresentando conceitos inerentes ao processo, definindo os prazos e quem são os responsáveis pela prestação de contas, dentre outras informações. Dos conceitos apresentados na norma, consta a do próprio termo Relatório de Gestão, sendo definido da seguinte forma:

Art. 1º (...) II. relatório de gestão: documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial, organizado para permitir a visão sistêmica do desempenho e da conformidade da gestão dos responsáveis por uma ou mais unidades jurisdicionadas durante um exercício financeiro.

Cabe frisar que o Relatório de Gestão é uma das peças que compõe todo o processo de contas ordinário de um gestor público federal, considerando a existência de um fluxo a ser percorrido, desde a sua elaboração até a sua efetiva recepção pelo TCU, para apreciação e julgamento. Por processo de contas, o inciso I, parágrafo único, do artigo 1º da IN-TCU nº 63/2010 assim define:

Art. 1º (...) I. processo de contas: processo de trabalho do controle externo, destinado a avaliar e julgar o desempenho e a conformidade da gestão das pessoas abrangidas pelos incisos I, III, IV, V e VI do art. 5º da Lei nº 8.443/92, com base em documentos, informações e demonstrativos de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional ou patrimonial, obtidos direta ou indiretamente.

Assim, processo de contas é algo mais amplo, que abrange a gestão de diversas pessoas que, em síntese, utilizem, arrecadem, guardem, gerenciem ou administrem dinheiros, bens e valores públicos oriundos da União. Já o Relatório de Gestão, como já mencionado, é uma das peças que compõe este processo de contas de um gestor público federal.

No que se refere ao fluxo e peças que compõe o processo de contas, a IN-TCU nº 63/2010 prevê, em resumo, o exposto no Quadro 1.

Quadro 1 – Peças do processo de contas ordinário

PEÇA	OBSERVAÇÃO	RESPONSÁVEL
- Rol dos Responsáveis	Relação dos responsáveis (titulares e substitutos) pela gestão da unidade prestadora de contas.	Unidade Prestadora de Contas
- Relatório de Gestão	Elaborado conforme conteúdos e formatos estabelecidos pelo TCU na decisão normativa.	Unidade Prestadora de Contas
- Relatórios e pareceres de órgãos, entidades ou instâncias que devam se pronunciar sobre as contas ou sobre a gestão dos responsáveis.	Quando existir previsão legal.	Unidade Prestadora de Contas
- Relatório de Auditoria de Gestão.	Emitido por uma equipe de auditoria do órgão de controle interno.	Controle Interno
- Certificado de Auditoria.	Emitido pela responsável da unidade regional do órgão de controle interno.	Controle Interno
- Parecer conclusivo do dirigente do órgão de controle interno competente.	Emitido pelo dirigente máximo do órgão de controle interno.	Controle Interno
- Pronunciamento expresso do Ministro de Estado supervisor da unidade jurisdicionada (ou equivalente).	Visa atestar que teve conhecimento das conclusões do órgão de controle interno sobre o desempenho e a conformidade da gestão da unidade supervisionada.	Ministro de Estado (ou equivalente)
- Acórdão TCU	O TCU irá apreciar e julgar as contas, emitindo ao final um Acórdão, aprovando (com ou sem ressalvas) ou desaprovando.	TCU

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas informações contidas na IN-TCU nº 63/2010.

Conforme observa-se no Quadro 1, existe uma série de documentos que compõe o processo de contas, com diversos atores responsáveis pela sua elaboração. Na subseção seguinte, será detalhado a composição de uma de suas peças, qual seja o Relatório de Gestão, seguindo o estabelecido na legislação vigente.

2.2 Composição do Relatório de Gestão

Considerando que a IN-TCU nº 63/2010 apresenta normas gerais sobre o Relatório de Gestão, faz-se necessário a existência de um outro normativo legal que vise detalhar as peças que compõe o RG. O próprio Regimento Interno do TCU, por meio do seu artigo 194, prevê a necessidade de especificar os itens do RG. Vejamos:

Art. 194. Os processos de tomada ou prestação de contas ordinária conterão os elementos e demonstrativos especificados em ato normativo, que evidenciem a boa e regular aplicação dos recursos públicos e, ainda, a observância aos dispositivos legais e regulamentares aplicáveis (TCU, 2011, Art. 194).

Nesse sentido, o TCU anualmente expede Portarias regulamentando a elaboração

do Relatório de Gestão, do rol de responsáveis, dos demais relatórios, pareceres, declarações e informações suplementares para a prestação de contas. Para a apresentação das contas referente aos atos praticados durante o exercício de 2017, a exemplo, o Tribunal de Contas da União expediu a Portaria-TCU nº 65, de 28 de fevereiro de 2018, estabelecendo, em síntese, a estrutura para o RG exposta no Quadro 2.

Quadro 2 – Estrutura resumida do Relatório de Gestão

RELATÓRIO DE GESTÃO	- Elementos Pré-Textuais
	- Apresentação
	- Visão Geral
	- Planejamento Organizacional e Resultados
	- Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos
	- Áreas Especiais da Gestão
	- Relacionamento com a Sociedade
	- Desempenho Financeiro e Informações Contábeis
	- Conformidade da Gestão e Demandas dos órgãos de controle
	- Outras informações relevantes
	- Anexos e Apêndices
OUTROS ITENS DE INFORMAÇÃO	- Diversos
INFORMAÇÕES SUPLEMENTARES	- Diversos

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no contido no Anexo único da Portaria-TCU nº 65, de 28 de fevereiro de 2018.

Como pode-se perceber no Quadro 2, o RG é um instrumento rico em informações. Cada tópico apresentado no Quadro 2 é composto por diversas seções. Como exemplo, o tópico “Planejamento Organizacional e Resultados” poderá conter até 19 seções. Com isso, o Relatório de Gestão de uma unidade do Ministério da Saúde poderá ser diferente (maior ou menor) quando comparado com um RG de uma unidade pertencente a estrutura do Ministério da Fazenda, a exemplo, visto possuírem missão institucional totalmente distintas e obrigações legais próprias. Os itens específicos que cada unidade prestadora de contas deverá contemplar no seu RG é apresentado por meio de um sistema informatizado disponibilizado pelo TCU, qual seja o e-Contas. Neste sistema, cada unidade insere seu RG no prazo estabelecido pelo TCU, tudo de forma eletrônica.

2.3 Síntese da avaliação na administração pública

O termo avaliar, conforme mencionado no artigo de autoria de Andrade e Gimenez (2018), apresenta uma ideia de mensuração, de determinação do valor de um serviço ou produto, aferindo sua produtividade, de modo quantitativo e qualitativo, tendo por base uma variável previamente estabelecida.

Na legislação vigente, existem diversas menções ao ato de avaliação na gestão pública, como na CF/1998 que apresenta em seu artigo 74 que todos os poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário) manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com diversas atribuições, dentre elas a de 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 (BRASIL, 1988). Cabe lembrar que no processo de contas existe a participação do correspondente órgão de controle interno, conforme exposto na seção 2.1 deste relatório.

Dagmolio (2012, p. 138) explica que um plano, ou seja, “um conjunto formal de estratégias e táticas a serem implementadas, só se completa na ação de se executar aquilo que foi traçado, e o agir implicaria na permanente avaliação e revisão do que foi planejado”. Ruas (2012, p. 106-107), por sua vez, ainda aborda o fato de o termo avaliação ser amplamente utilizado, empregado em variados contextos, mas sempre se referindo a julgamentos, geralmente informais.

Com base no exposto, depreende-se que para se avaliar, faz necessário ter primordialmente duas informações relevantes inseridas no RG, quais sejam: a) informação sobre a existência de um plano/planejamento; b) informação sobre os resultados obtidos.

Destaca-se que a simples exposição dos resultados obtidos durante uma gestão não quer dizer que necessariamente ocorreu uma avaliação. A título ilustrativo, apresentar simplesmente o resultado que determinado gestor público alcançou 100% de cobertura vacinal de crianças entre 2 a 4 anos não pode ser logo considerado como positivo, visto que, por outro lado, a gestão pode ter deixado sem cobertura vacinal o grupo de crianças entre 0 a 2 anos. De outro modo, podem ocorrer situações em que alcançar um resultado de 50% será avaliado como muito positivo, quando verifica-se um histórico de cobertura de apenas 10% a 20%, a exemplo.

2.4 A Transparência na gestão pública

A CF/88 prevê no inciso XXXIII do seu artigo 5º que todos têm direito de receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular ou de interesse coletivo ou geral, além de estabelecer, em seu artigo 37, que a publicidade é um dos princípios que regem a Administração Pública (BRASIL, 1988). Com isso, o acesso a informação torna-se um direito fundamental dentro de uma sociedade democrática.

No Brasil, diversas normas promovem e abordam a temática da transparência. De certo modo recente no ordenamento jurídico brasileiro, tem-se a edição de uma lei que regula

todo o procedimento de acesso a informação, qual seja a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, também conhecida como Lei de Acesso a Informação (LAI). Conforme previsto em seu artigo 5º, é dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, sendo este franqueado mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão. Nota-se que a transparência das ações governamentais é um pilar da democracia (BRASIL, 2011).

Cabe ressaltar que, conforme previsão contida no Decreto nº 9.203, 22 de novembro de 2017, tanto a prestação de contas como a transparência são consideradas como princípios da governança pública, tendo como uma das suas diretrizes a de promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação (BRASIL, 2017).

Entretanto, o simples fato de tornar público uma informação não quer dizer que a mesma é transparente. Conforme abordado no caderno Gestão Democrática dos Recursos Públicos (ESAF, 2009, p. 57), o governo deve propiciar ao cidadão a possibilidade de entender os mecanismos de gestão. Em complemento, referido material explica que o acesso à informação simples e compreensível é o ponto de partida para maior transparência.

Nesse contexto, promovendo a transparência, os Relatórios de Gestão de todas as unidades prestadoras de contas são divulgados no site do Tribunal de Contas da União, para livre consulta, no prazo de até 45 dias, contados a partir da data limite fixada para apresentação, conforme previsão contida no artigo 3º, §4º, da IN-TCU nº 63/2010. Atualmente o *link* disponível para efetuar consultas aos RG de qualquer unidade prestadora de contas é o <<https://contas.tcu.gov.br/econtasWeb/web/externo/listarRelatoriosGestao.xhtml>> e, alternativamente, alguns órgãos ampliam a divulgação para seus sites oficiais.

3. METODOLOGIA

Conforme ensinamentos de Cervo, Bervian e Da Silva (2007, p. 57), “a pesquisa é uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos”. Neste contexto, pode-se classificar a presente pesquisa como “exploratória, considerando que a mesma tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2002, p. 41).

Para sua execução, a pesquisa envolveu levantamento bibliográfico, visto ter sido desenvolvida com base em material já elaborado, tendo como fontes de pesquisa primordialmente livros, artigos científicos, leis e outros normativos, consultas a sites e publicações de órgãos governamentais.

Visando enriquecer o conteúdo deste trabalho científico, foi realizado um estudo de caso junto a um órgão da Administração Pública Federal, com representação no estado do Ceará e sede na cidade de Fortaleza/CE, visando verificar a percepção de seus dirigentes (titulares e substitutos) no que se refere ao uso do Relatório de Gestão como instrumento de avaliação da gestão e de transparência.

Gil (2002, p. 141) explica que nos estudos de caso os dados podem ser obtidos de diversas formas, como mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea ou de participantes. Com isso, a pesquisa teve como principal instrumento de coleta de dados a entrevista estruturada, na qual foi aplicada junto aos gestores de áreas da entidade selecionada, contendo perguntas padronizadas para posterior análise dos dados, conforme Apêndice A (elaborado pelo autor). As entrevistas em referência foram aplicadas no período de 28/05/2018 a 01/06/2018.

De forma complementar, e buscando coletar informações adicionais referente ao processo de divulgação do RG, mas tendo como alvo instituições governamentais diferentes da investigada, para posterior relação entre os achados, utilizou-se como instrumento de coleta a observação espontânea a *websites* de 27 (vinte e sete) Universidades Federais, conforme critério de escolha e análise definidos no roteiro apresentado no Apêndice B (elaborado pelo autor). O principal objetivo da aplicação deste instrumento de coleta foi o de verificar a possível disponibilização dos RG ao público em geral, um dos requisitos necessário para se promover a transparência.

Já com o objetivo de obter informações complementares sobre a existência de elementos relacionados a avaliação e a transparência inseridas em um RG, foi utilizado como instrumento de coleta de dados alternativo a análise documental, agora tendo como entidade

selecionada a UNILAB, analisando seu Relatório de Gestão (Exercício 2017) conforme critérios definidos no roteiro constante no Apêndice C (elaborado pelo autor), para também buscar relacionar com os resultados da aplicação das entrevistas realizadas.

O Quadro 3 a seguir apresenta uma síntese dos instrumentos de coletas aplicados, facilitando o processo de entendimento da conexão entre os mesmos.

Quadro 3 – Síntese dos instrumentos de coleta de dados

Instrumento de Coleta Principal	Instrumentos de Coleta Complementar	
ENTREVISTA ESTRUTURADA	OBSERVAÇÃO EXPONTÂNEA	ANÁLISE DOCUMENTAL
Coletar a percepção de gestores públicos federais acerca de elementos envolvendo a avaliação e a transparência da sua entidade contido no RG	Corroborar os achados da entrevista estruturada, relacionados especificamente com a disponibilização alternativa do RG	Corroborar os achados da entrevista estruturada, relacionados especificamente a existência ou não de elementos associados a avaliação e a transparência no RG
Abrangência Estudada: Gestores de um órgão da Administração Pública Federal com sede em Fortaleza/CE	Abrangência Estudada: <i>websites</i> de 27 Universidades Federais, uma por UF, com sede em capital/DF	Abrangência Estudada: Relatório de Gestão – Exercício 2017 da UNILAB

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, pode-se afirmar que esta pesquisa possui principalmente uma “abordagem qualitativa, visto não possuir uma preocupação engessada com a representatividade numérica, mas sim buscando compreender um grupo estudado”, conforme ensinamentos de Goldenberg (2004, p. 14).

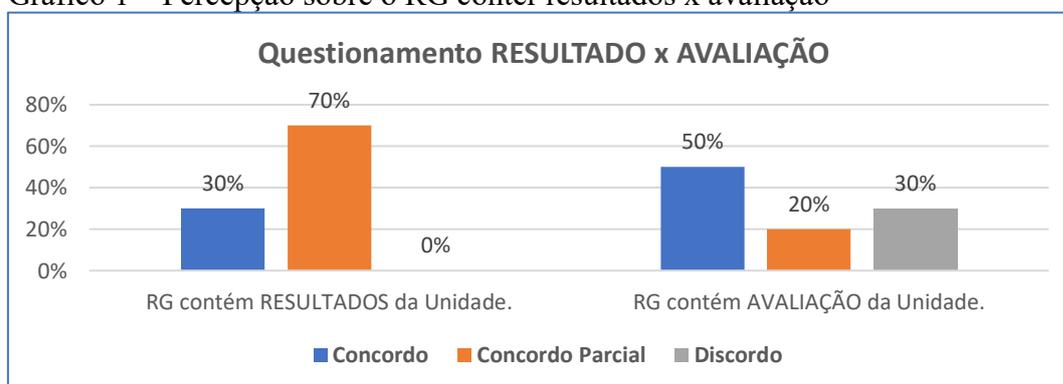
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Percepção dos gestores e assessoria direta

Conforme exposto na metodologia deste trabalho, a primeira etapa da coleta de dados consistiu em entrevistas com os gestores (titular e substituto) e assessoria direta de determinado órgão público federal, visando coletar a percepção destes em relação ao uso do RG como instrumento de avaliação e de transparência da gestão. O público selecionado é composto majoritariamente por servidores efetivos, com idades e tempo de serviço público diversos, sendo que a maioria dos profissionais possui graduação e pós-graduação *lato sensu* (especialização). Com exceção de um entrevistado, que também ocupa um cargo de gestão, todos os demais já atuaram direta ou indiretamente na elaboração do RG da unidade.

Os entrevistados, quando questionados sobre o fato de o RG apresentar informações sobre os resultados do seu órgão de trabalho, não apresentaram discordância da afirmação, onde todos concordaram (total ou parcial) com o afirmado. Já quanto a afirmativa de que o RG apresenta uma avaliação da gestão, tivemos uma média de 30% de discordância deste aspecto. Nesse ponto, observa-se uma pacificação da visão do RG como instrumento de prestação de contas (apresentando resultados), mas ainda uma visão não pacífica de que o RG contém dados sobre a avaliação da gestão, conforme o Gráfico 1 e 2 a seguir.

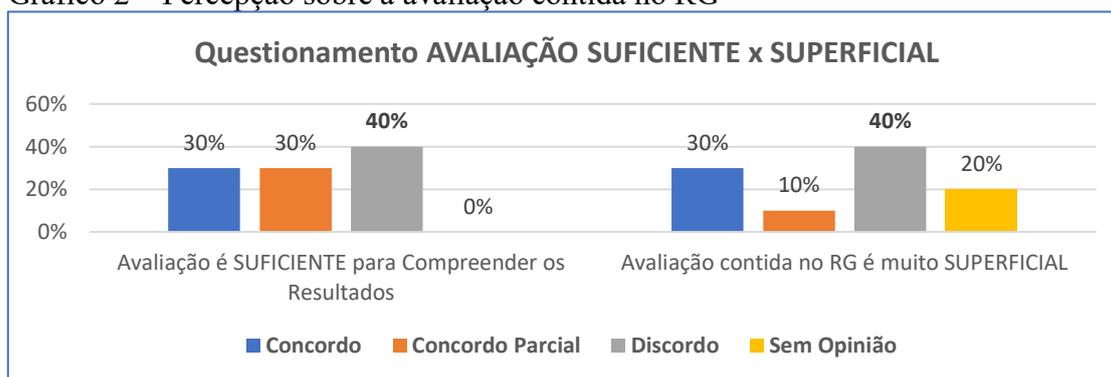
Gráfico 1 – Percepção sobre o RG conter resultados x avaliação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Seguindo a entrevista com os gestores e assessoria direta, e sabendo que a maioria concorda (plenamente ou parcialmente) que o seu RG contém elementos de avaliação da gestão, percebe-se uma nítida divisão na percepção de que a avaliação contida no seu RG seria ou não suficiente para compreender os resultados alcançados pela unidade, bem como o fato de que a atual redação da avaliação seria ou não elaborada de modo superficial.

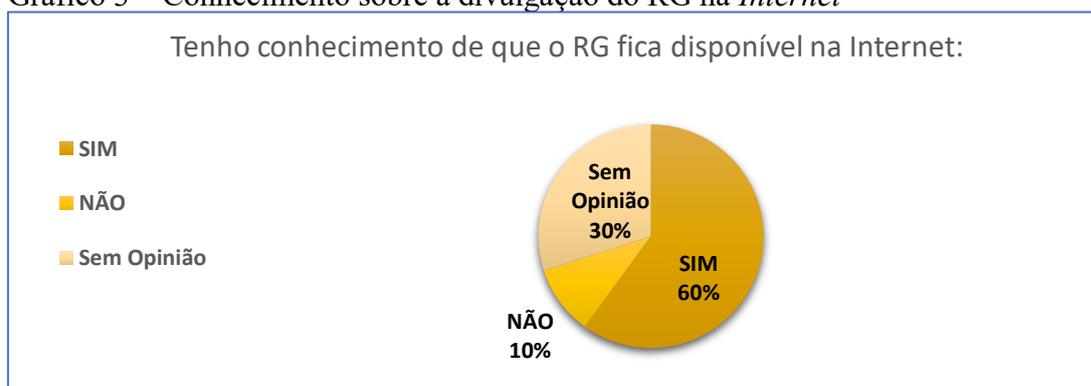
Gráfico 2 – Percepção sobre a avaliação contida no RG



Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelos dados evidenciados nos Gráficos 1 e 2, observa-se uma oportunidade para abertura de diálogo na unidade pesquisada, visando tornar, de fato, o RG como um instrumento de avaliação da gestão, mas sendo necessário ajustes e aprimoramento. Este pensamento pode corroborar as respostas dadas pelos entrevistados a outros dois questionamentos, quais sejam a afirmativa de que eles podem melhorar o formato da avaliação inserida no RG e ao fato de que a avaliação poderá servir como instrumento de melhoria de processos da unidade. Destes questionamentos, nenhuma discordância expressa dos entrevistados foi registrada, ocorrendo apenas 20% e 10%, respectivamente, de abstenção de opinião para as referidas perguntas.

No tocante aos aspectos voltados a transparência, os entrevistados foram inicialmente questionados sobre o conhecimento de que o RG da sua unidade de trabalho fica disponível para a sociedade por meio da *internet*, sendo que sua maioria tem ciência, mas outra parte ou preferiu não emitir opinião ou não demonstrou conhecimento dessa prática, conforme elucida o Gráfico 3.

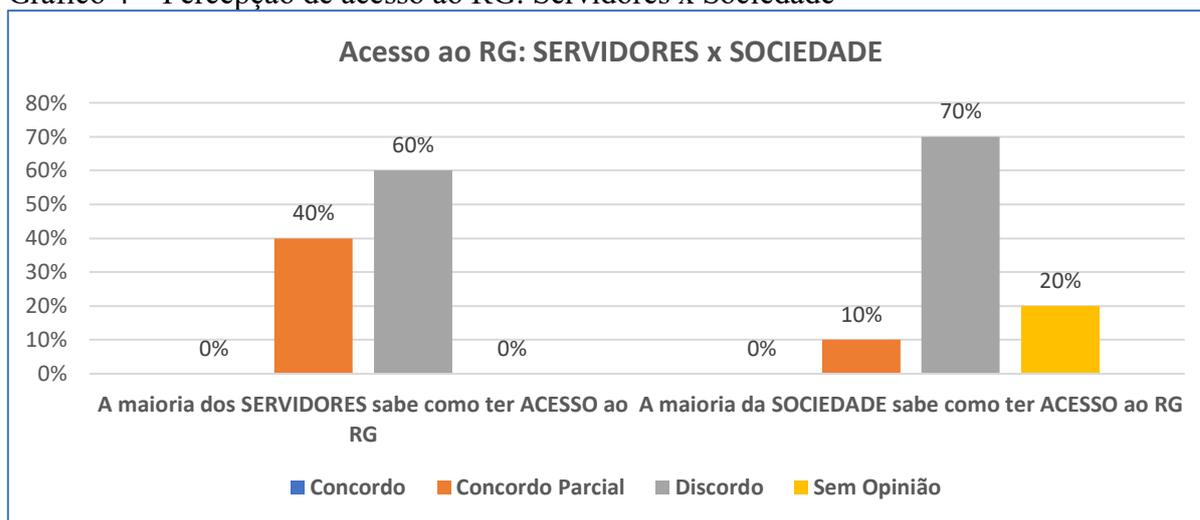
Gráfico 3 – Conhecimento sobre a divulgação do RG na *Internet*

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em continuidade, questionados se acreditam que a maioria dos servidores da sua

unidade de trabalho sabe o que é um RG, a maior parte concordou (plenamente ou parcialmente) com a afirmativa. Contudo, ao se perguntar se acreditam que a maioria dos servidores em questão sabe como ter acesso ao RG do órgão selecionado, a polaridade da resposta foi alterada, apresentando agora uma discordância latente no que se refere a afirmativa. Em complemento, foi ainda mais alta a discordância quando questionados sobre a afirmativa de que a maioria da sociedade sabe como ter acesso ao seu RG, conforme mostra o Gráfico 4.

Gráfico 4 – Percepção de acesso ao RG: Servidores x Sociedade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para promover a transparência da gestão pública, faz-se necessário, dentre outros pontos, que as partes interessadas saibam onde obter determinada informação. Contudo, conforme dados apresentados no Gráfico 4, fica evidenciado uma fragilidade neste processo. Nesse sentido, a maioria dos entrevistados concorda que se faz necessário ampliar/promover outras formas de divulgação do RG junto aos servidores e a sociedade, abrindo assim oportunidade para realização de uma ação nesta seara junto a unidade pesquisa.

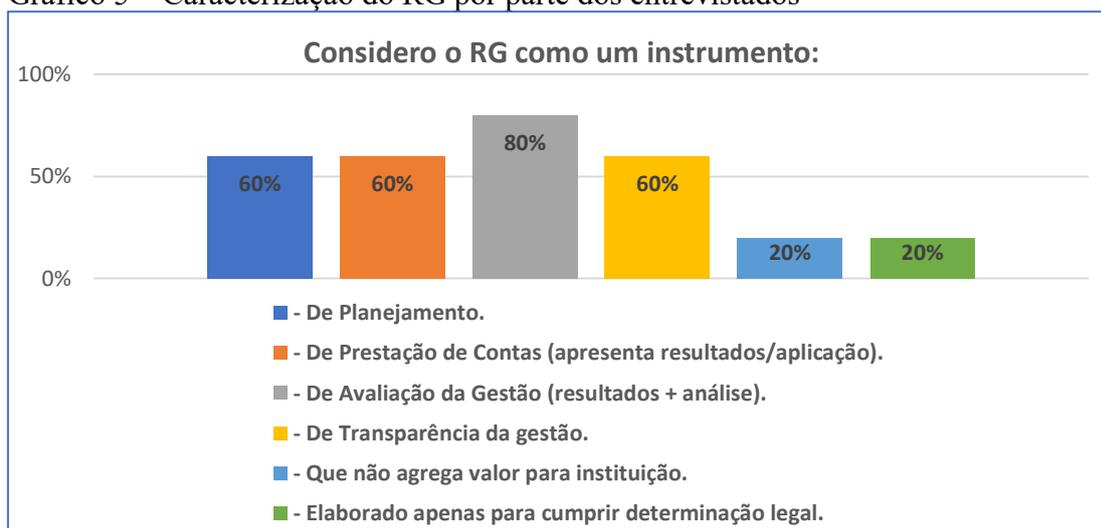
Registra-se que, além de estar disponível, a informação deverá ser fácil compreensão. Durante a entrevista, não houve discordância para a afirmativa de que a linguagem contida no RG da unidade é de fácil compreensão entre a maioria dos servidores. Porém, ao se alterar o foco do questionamento de servidores para a sociedade, 20% dos entrevistados discordam que a linguagem do RG é de fácil compreensão.

Cabe frisar que em abril de 2018, o Ministério da Fazenda lançou, em parceria com o TCU, uma versão simplificada do RG, visando melhorar a compreensão por parte da sociedade, podendo ser futuramente replicado por outros órgãos federais. Conforme notícia constante no *site* do Fundo Nacional de Saúde, o presidente do TCU, Ministro Raimundo

Carreiro, disse que a inovação do novo modelo se encontra em “escrever para a sociedade e não para o Tribunal”. Já o até então Ministro da Fazenda, Sr. Henrique Meireles, declarou que este relatório agora tem “uma posição de absoluta transparência e absoluta parceria”.

Concluindo as entrevistas, foi consultado aos gestores e assessoria direta como eles visualizam o RG quanto a sua funcionalidade, apresentando uma relação de alternativas que poderiam ser marcadas mais de uma vez por entrevistado, obtendo-se o resultado apresentado no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Caracterização do RG por parte dos entrevistados



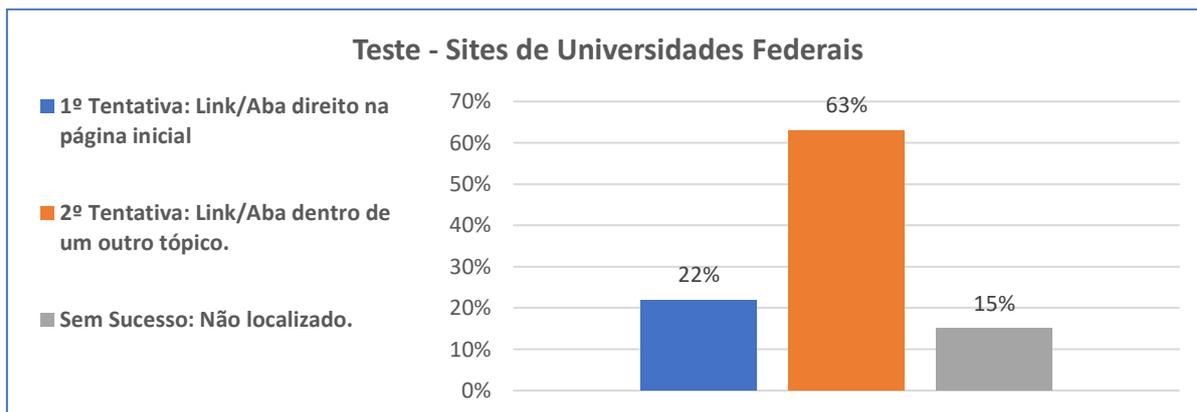
Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no Gráfico 5, vislumbra-se a predominância de uma percepção do RG como um instrumento de Planejamento, de Prestação de Contas, de Avaliação da Gestão e de Transparência, existindo apenas uma visão minoritária de que o RG não agrega valor para instituição e que é elaborado apenas para fins de cumprimento de determinação legal.

4.2 Pesquisa a *sites* de Universidades Federais.

Na sequência, visando o atendimento dos objetivos propostos na pesquisa, foi efetuada análise nos sites de 27 Universidades Federais, visando verificar a disponibilização de *links*/abas para acesso ao Relatório de Gestão da entidade (ao menos um RG dos últimos dois anos), conforme critérios previstos no Apêndice B deste relatório. Com isso, foram obtidos os resultados evidenciados no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Disponibilização do RG em sites de Universidades Federais.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Gráfico 6, apenas 22% das Universidades selecionadas possuem logo na sua página principal um *link*/aba que leva o público em geral a acessar/consultar os RG da entidade, contribuindo ativamente para o processo de transparência da gestão. Já cerca de 63% das instituições selecionadas até possuem *link*/aba para acesso ao RG, mas inserido dentro de um outro tópico, tornando uma barreira inicial a plena divulgação dos Relatórios.

Apesar da maioria disponibilizar os RG no seu *site* oficial, observou-se durante a coleta de dados que 4 Universidades (15% do total selecionado) não disponibilizam seus Relatórios de forma acessível ao público externo, podendo ser considerado como um ponto negativo para o processo de transparência. Cabe frisar que as instituições em questão podem até disponibilizar os RG, mas certamente não estão de fácil acesso como nas demais Universidades, prejudicando a sua localização quando da realização desta pesquisa.

4.3 Análise sintética do Relatório de Gestão da UNILAB

Fechando o ciclo de coleta de dados, foi trabalhada ainda uma análise documental do Relatório de Gestão da UNILAB (Exercício 2017), selecionado conforme critério exposto no Apêndice C deste trabalho. A análise teve como foco identificar a possível existência de aspectos relacionados a apresentação de resultados, de avaliação da gestão, de pontos que promovem a transparência bem como a disponibilização do RG no *site* da instituição.

No que se refere a apresentação de resultado, é nítido a sua presença em diversos momentos do RG, como na informação de que, em 2017, 1.697 novos alunos foram matriculados em cursos de graduação presencial (pág. 23), que 142 alunos oriundos de cursos à distância foram diplomados (pág. 24) e que foram realizados 439 atendimentos individuais referente a atenção psicológica dos estudantes (pág. 24).

Já em relação a avaliação, vislumbra-se vários trechos inseridos no Relatório, como

quando apresenta uma análise crítica da atuação da UNILAB na gestão ambiental e sustentabilidade (pág. 87), quando expõe e analisa os fatores intervenientes do desempenho orçamentário (pág. 36-37) ou quando avalia a aplicação de recursos referente a Ação 20RK (Funcionamento de Instituições Federais de Ensino Superior), transcrito trecho a seguir:

Os recursos desta ação permitem o pagamento das despesas correntes da universidade. A principal dificuldade encontrada refere-se ao recurso insuficiente em relação à necessidade da instituição, que está em expansão dos cursos de graduação, especialização e mestrado. A meta inicialmente planejada foi ultrapassada tendo em vista que a Universidade abriu novos cursos e iniciou uma política de ocupação de vagas ociosas/remanescentes através dos editais temáticos de admissão de graduados, transferência de estudantes de outras universidades, quilombolas/indígenas. O contingenciamento de recursos e o limite de empenho mensal imposto tem dificultado a plena execução do orçamento da Unilab, retardando a construção de novas salas de aulas e laboratórios de ensino. A ampliação de nossa infraestrutura possibilitaria elevar de forma mais expressiva o número de alunos matriculados e, conseqüentemente, diminuir o Custo Corrente por Aluno Equivalente. (Pág. 31-32).

Sobre aspectos que realçam a transparência, observou-se, a exemplo, a presença de informações relativas a quantidade de servidores (pág. 62), quantitativo de veículos oficiais (pág. 73), total de imóveis próprios (pág. 74), quais são seus mecanismos de transparência da informação (pág. 89), todos inseridos em uma linguagem bem clara, direta e acessível.

Por fim, considerando que o RG analisado foi extraído diretamente do *site* do TCU, foi procedida ainda uma pesquisa no *site* da instituição visando identificar a disponibilização alternativa deste instrumento. Como resultado, foi obtido sucesso na localização do RG por segunda tentativa, ou seja, clicando em uma aba (Institucional) para poder visualizar em outra aba o instrumento (Relatório de Gestão).

4.4 Discussão consolidada dos resultados

Confrontando os resultados da entrevista estruturada com os resultados da observação espontânea, observa-se que os gestores em sua maioria (60%) afirmaram que sabem que o RG da sua entidade fica disponível na internet, mas discordam que os servidores (60%) e a sociedade (70%) sabem como ter acesso ao seu RG. Tendo por base estes achados e sabendo que a disponibilização deste instrumento, conforme já abordado, é um dos elementos essenciais para ser promover uma maior transparência das ações governamentais, foi verificado se ao menos este item (disponibilização) vem sendo observado por outras entidades.

Com isso, analisando se outras entidades (Universidade Federais) disponibilizam alternativamente seus RG para a sociedade por meio dos seus *websites*, observou-se um sucesso na sua maioria (85%). Assim, pode-se depreender que a disponibilização não seria o fator chave

para um possível desconhecimento da forma de acesso ao RG pelos gestores entrevistados e pelos servidores/sociedade. Nesse contexto, os próprios dirigentes concordam com a necessidade de ampliar a forma de divulgação do RG junto ao seu público interno (servidores) e externo (sociedade).

Na comparação dos resultados da entrevista estruturada com a análise documental, nota-se que os gestores da entidade pesquisada mais concordam (70%) do que discordam (30%) que o RG da sua unidade contempla quesitos relacionado a avaliação da gestão. Tendo por base esse achado, foi verificado se o RG de uma outra entidade (UNILAB) contempla também esse elemento, tendo conseguido sucesso conforme exposto na seção 4.3.

Traçando um paralelo, pode-se perceber, apesar de não ser uma visão unânime entre os entrevistados, que o RG da entidade pesquisada vem sendo usado como instrumento de avaliação da gestão e, de modo semelhante, que o RG da outra entidade pesquisada (UNILAB) contempla esse elemento. A discordância de alguns gestores quanto a afirmativa de que o RG da sua entidade contemplaria aspectos relacionados a avaliação pode ter condão no fato de uma possível avaliação superficial, conforme resultado apresentado no Gráfico 2 (seção 4.1). Nesse contexto, não houve discordância entre os dirigentes de que a avaliação inserida no seu RG pode ser melhorada.

Em síntese, a partir da comparação dos resultados da entrevista estruturada com a análise documental, observou-se que a maioria dos gestores entrevistados também concorda que a linguagem contida no RG seria de fácil compreensão pelos servidores (100%) e pela sociedade (80%). Partindo desse achado e sabendo que uma linguagem simples e acessível é um dos elementos que promovem uma maior transparência, foi analisado e constatado que o RG da UNILAB contempla este quesito, conforme exposto da seção 4.3 desta pesquisa. Nesse contexto, tanto na percepção dos dirigentes entrevistados como na análise documental do RG de uma outra entidade (UNILAB), vislumbra-se que a linguagem atualmente adotada não seria um fator preponderante da limitação da transparência.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu discutir o Relatório de Gestão, detalhando, dentre outros aspectos, a sua composição. Neste ponto, ficou evidenciado que a sua estrutura é composta por diversos capítulos, sendo um deles o referente a exposição do planejamento e dos resultados da unidade prestadora de contas. Com estes dois itens (planejamento e resultados), mas não exaustivos, o gestor público possui elementos que lhe permitem construir uma avaliação da sua gestão.

No que se refere a transparência, um direito fundamental na nossa sociedade, a pesquisa apresentou como ocorre a divulgação do RG, além de ter ressaltado que dois requisitos são necessários para que tenhamos uma maior transparência, quais sejam: informação disponível e informação compreensível.

Agregando informações relevantes para o alcance dos objetivos propostos, foi constatado durante a aplicação das entrevistas estruturadas, junto aos gestores de áreas de um órgão público federal, que existe um pensamento pacífico de que o RG apresenta os resultados da entidade pesquisada, mas nem todos concordam que este instrumento contém uma avaliação da gestão. Nesta perspectiva, os resultados da pesquisa sugerem que há espaço para se aprimorar o uso do RG como instrumento de avaliação.

No que se refere a transparência, uma relevante fragilidade foi identificada durante a coleta de dados, onde não foi unânime entre os gestores e assessoria direta entrevistados que estes possuíam conhecimento de que o RG da sua unidade de trabalho fica disponível na *internet*, para consulta pública, bem como existe o indicativo de que nem todos os servidores da unidade sabem como ter acesso ao Relatório.

Por sua vez, durante a aplicação complementar da observação espontânea aos sites de Universidade Federais, vislumbrou-se que, apesar de não ser universal, a maioria das instituições disponibiliza seu RG de modo acessível aos visitantes de suas páginas virtuais, sendo assim um ponto positivo para a processo de promoção da transparência.

Em relação a análise documental do Relatório de Gestão da UNILAB – Exercício 2017, ficou evidenciado que este instrumento contém elementos que envolvem tanto resultados, como avaliação da gestão e de transparência da informação, em consonância com os objetivos traçados neste trabalho e com os achados encontrados na aplicação da entrevista estruturada.

Como tratou-se de uma pesquisa qualitativa, buscando principalmente conhecer a percepção dos dirigentes estudados em relação a temática abordada, não é possível generalizar os achados obtidos a outros grupos. Contudo, considerando a multiplicidade de instrumentos

de coletas, foi possível obter resultados com uma maior qualidade e riqueza de informações, o que abre margem para outros estudos quantitativos ampliados.

Desta forma, considera-se ser uma limitação da pesquisa seu aspecto qualitativo, visto termos uma visão de um grupo específico, além do esboço temporal definido para a mesma. Em futuras pesquisas, sugere-se uma ampliação dos grupos a serem estudados, fazendo uso de elementos quantitativos acerca da coleta de dados que envolvam tanto a avaliação da gestão como a transparência das informações, o que poderá apresentar uma visão generalizada sobre a temática estudada.

Por sua vez, acredita-se, pelos resultados alcançados, que é viável aos gestores federais iniciarem, primordialmente junto ao seu corpo funcional, uma divulgação do que é o RG, qual a sua importância, seus principais elementos e como ter acesso ao mesmo. Caso nem mesmo o público interno (corpo funcional) tenha conhecimento destas informações, seu compartilhamento com o público externo (sociedade) ficará comprometido.

Com base no exposto, considera-se que o objetivo geral da pesquisa foi alcançado, na medida em que foi demonstrado que, por mais que seja na sua essência um instrumento de prestação de contas, o Relatório de Gestão pode ser utilizado como um instrumento de transparência e de avaliação do gestor público federal, mas atentando-se para o fato de não incorrer nas barreiras identificadas, como a realização de uma superficial avaliação ou até mesmo uma limitação de informação, no que se refere a como ter acesso a este rico instrumento.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 03 maio 2018.

_____. **Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 08 maio 2018

_____. **Lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L8443.htm>. Acesso em: 07 maio 2018.

_____. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 08 maio 2018.

_____. Fundo Nacional de Saúde. **Ministério da Fazenda segue TCU e faz relatório de gestão acessível ao cidadão**. Disponível em: <<http://portalfns.saude.gov.br/ultimas-noticias/2051-ministerio-da-fazenda-segue-tcu-e-faz-relatorio-de-gestao-acessivel-ao-cidadao>>. Acesso em 31 maio 2018.

_____. Ministério da Fazenda. **Gestão Democrática dos recursos públicos**. 4. ed. Brasília: ESAF, 2009. (Série Educação Fiscal. Caderno 4)

_____. Tribunal de Contas da União. **Regimento Interno**, estabelecido pela Resolução-TCU nº 246, de 2011. Republicada conforme o disposto no art. 295, §2º, do Regimento Interno do TCU. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/normativos/regimentos-internos/>>. Acesso em: 08 maio 2018.

_____. **Instrução Normativa-TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010**. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contas-do-exercicio-de-2017.htm>>. Acesso em: 02 maio 2018.

_____. **Portaria-TCU nº 65, de 28 de fevereiro de 2018**. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contas-do-exercicio-de-2017.htm>>. Acesso em: 02 maio 2018.

_____. **Consulta a relatórios de gestão**. Disponível em: <<https://contas.tcu.gov.br/econtasWeb/web/externo/listarRelatoriosGestao.xhtml>>. Acesso em: 08 maio 2018.

_____. **Sistema e-Contas**. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/contas/e-contas/>>. Acesso em: 08 maio 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental**. Departamento de Ciências da Administração. 2.ed. Florianópolis: UFSC, 2012.

DE ANDRADE, Rafaela Nascimento; GIMENEZ, Décio Gabriel. **Avaliação de desempenho dos servidores públicos civis como critério de atribuição de gratificação**. Disponível em: <<http://periodicos.unisanta.br/index.php/lss/article/view/1208>>. Acesso em: 08 maio 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisa: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

RUAS, Maria das Graças. **Políticas públicas**. Departamento de Ciências da Administração. Florianópolis: UFSC, 2012.

**APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
(ENTREVISTA ENTRUTURADA)**

A - PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Cargo:

Servidor efetivo. Servidor comissionado. Bolsista. Outros.

2. Setor/área em que trabalha:

Coordenação CGNE/CE SEINSF SECON SEAUD
 SEGAD SEGEP

3. Faixa Etária:

Até 19 anos 20 – 40 anos 41 – 60 anos Acima de 60 anos

4. Sexo:

Feminino Masculino

5. Há quanto tempo trabalha na instituição (independente do setor atual de lotação)?

Há menos de 1 ano Entre 1 e 4 anos Entre 5 e 9 anos
 Entre 10 e 14 anos Entre 15 a 20 anos Há mais de 20 anos.

6. Nível de escolaridade (Obs.: não precisa vincular ao cargo/função ocupado):

Fundamental.
 Médio.
 Técnico.
 Graduação. Graduação incompleto/em andamento. Curso: _____
 Especialização. Especialização incompleto/em andamento. Área: _____
 Mestrado. Mestrado incompleto/em andamento. Área: _____
 Doutorado. Doutorado incompleto/em andamento. Área: _____

B - CONHECIMENTO SOBRE RELATÓRIO DE GESTÃO

7. Você já atuou na construção/elaboração do Relatório de Gestão (RG) do seu órgão?

Sim Não

8. Se sim, quantas vezes (anos) você participou direta ou indiretamente da construção/elaboração do RG?

() 1 vez/ano () 2 a 4 vezes/anos () Acima de 5 vezes/anos.

C - PROCESSO DE AVALIAÇÃO NO RELATÓRIO DE GESTÃO

Dentre as opções de respostas para cada afirmativa, marque aquela que você acredita ser a mais fidedigna (na sua percepção).

9. O RG apresenta informações sobre os RESULTADOS alcançados pelo meu órgão de trabalho/lotação.

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Sem opinião.
()	()	()	()

10. O RG apresenta informações sobre a AVALIAÇÃO DA GESTÃO do meu órgão de trabalho/lotação durante determinado exercício.

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Sem opinião.
()	()	()	()

11. A avaliação contida no RG pode servir como INSTRUMENTO DE MELHORIA DE PROCESSOS para o meu órgão de trabalho/lotação.

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Sem opinião.
()	()	()	()

12. A avaliação contida no RG é suficiente para COMPREENDER OS RESULTADOS obtidos pelo meu órgão de trabalho/lotação durante determinado exercício (ano).

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Sem opinião.
()	()	()	()

13. Acredito que podemos MELHORAR a forma/formato da AVALIAÇÃO inserida no RG do meu órgão de trabalho/lotação.

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Sem opinião.
()	()	()	()

14. A redação (texto) da AVALIAÇÃO contida no RG do meu órgão de trabalho/lotação é muito SUPERFICIAL.

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Sem opinião.
()	()	()	()

Se desejar, faça um livre comentário sobre o assunto: Avaliação no Relatório de Gestão.

--

TRANSPARÊNCIA

Dentre as opções de respostas para cada afirmativa, marque aquela que você acredita ser a mais fidedigna (na sua percepção).

15. Tenho conhecimento de que os Relatórios de Gestão da minha unidade de trabalho ficam disponíveis para a sociedade por meio da internet (ex: site TCU)

Sim	Não	Sem opinião.
()	()	()

16. Acredito que A MAIORIA dos SERVIDORES do meu local de trabalho sabe o que é um RG.

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Sem opinião.
()	()	()	()

17. Acredito que A MAIORIA dos SERVIDORES do meu local de trabalho sabe como ter ACESSO ao RG do meu órgão de trabalho/lotação.

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Sem opinião.
()	()	()	()

18. Acredito que A MAIORIA da SOCIEDADE sabe como ter ACESSO ao RG meu órgão de trabalho/lotação.

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Sem opinião.
()	()	()	()

19. Acredito que a LINGUAGEM contida no RG é de FÁCIL compreensão entre a maioria dos SERVIDORES.

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Sem opinião.
()	()	()	()

20. Acredito que a LINGUAGEM contida no RG é de FÁCIL compreensão pela SOCIEDADE.

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Sem opinião.
()	()	()	()

21. Acredito ser necessário AMPLIAR/PROMOVER outras formas de divulgação do RG do meu órgão de trabalho/lotação entre os SERVIDORES.

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Sem opinião.
()	()	()	()

22. Acredito ser necessário AMPLIAR/PROMOVER outras formas de divulgação do RG do meu órgão de trabalho/lotação para a SOCIEDADE.

Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Sem opinião.
()	()	()	()

Se desejar, faça um livre comentário sobre a temática: A Transparência do RG.

--

PERCEPÇÃO FINAL

Dentre as opções de respostas para cada afirmativa, marque aquela que você acredita ser a mais fidedigna (na sua percepção).

23. Na minha visão, o RG pode ser considerado (pode marcar mais de 1 opção):

- Um instrumento de planejamento.
- Um instrumento de prestação de contas (apresenta os resultados / aplicação).
- Um instrumento de avaliação da gestão (apresenta os resultados + análise dos resultados).
- Um instrumento de transparência da gestão.
- Um instrumento que não agrega valor para instituição
- Um instrumento elaborado apenas para cumprir determinação legal.
- Outros: Detalhar livremente: _____

Se desejar, faça um livre comentário sobre a temática: “Relatório de Gestão”.

--

**APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
(OBSERVAÇÃO ESPONTÂNEA)**

OBJETO:

- Sites oficiais de instituições de ensino superior integrantes da Administração Pública Federal.

OBJETIVO:

- Verificar se os órgãos selecionados apresentam alternativamente em suas páginas oficiais um *link/aba* para consulta pública ao Relatório de Gestão.

CRITÉRIO DE SELEÇÃO:

- Uma Universidade Federal por Estado/DF, com sede em capital.

QUANTIDADE SELECIONADA:

- 27 Universidades Federais (26 estados + Distrito Federal)

ENTIDADES SELECIONADAS:

UF	Nome da Instituição	Link do site principal
AC	Universidade Federal do Acre – UFAC	http://www.ufac.br/
AL	Universidade Federal de Alagoas – UFAL	http://www.ufal.edu.br/
AP	Universidade Federal do Amapá – UNIFAP	http://www.unifap.br/public/
AM	Universidade Federal do Amazonas – UFAM	https://ufam.edu.br/
BA	Universidade Federal da Bahia – UFBA	https://www.ufba.br/
CE	Universidade Federal do Ceará – UFC	http://www.ufc.br/
DF	Universidade de Brasília – UNB	https://www.unb.br/
ES	Universidade Federal do Espírito Santo – UFES	http://www.ufes.br/
GO	Universidade Federal de Goiás – UFG	https://www.ufg.br/
MA	Universidade Federal do Maranhão – UFMA	http://www.ufma.br/
MT	Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT	http://www.ufmt.br/
MS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS	https://www.ufms.br/
MG	Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG	https://ufmg.br/
PR	Universidade Federal do Paraná – UFPR	http://www.ufpr.br/portalfpr/

PB	Universidade Federal da Paraíba – UFPB	https://www.ufpb.br/
PA	Universidade Federal do Pará – UFPA	https://portal.ufpa.br/
PE	Universidade Federal de Pernambuco – UFPE	https://www.ufpe.br/
PI	Universidade Federal do Piauí – UFPI	http://www.ufpi.br/
RJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ	https://ufrj.br/
RN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN	http://www.ufrn.br/
RS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS	http://www.ufrgs.br/
RO	Universidade Federal de Rondônia – UNIR	https://www.unir.br/
RR	Universidade Federal de Roraima – UFRR	http://ufr.br/
SC	Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC	http://ufsc.br/
SE	Universidade Federal de Sergipe – UFS	http://www.ufs.br/
SP	Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP	http://www.unifesp.br/
TO	Universidade Federal do Tocantins – UFT	http://ww2.uft.edu.br/

SEQUÊNCIA DA VERIFICAÇÃO:

- **1º Tentativa:** Na página inicial da instituição, verificar se consta *link* direto com o nome “Relatório de Gestão” e/ou “Prestação de Contas”.
- **2º Tentativa:** Caso não obtenha sucesso na tentativa 01, fazer pesquisa no site da instituição para verificar se consta dentro de um outro tópico/aba.

Instituição	Sucesso na 1º Tentativa	Sucesso na 2º Tentativa	Sem Sucesso	Link onde encontra-se o RG
UFAC				
UFAL				
UNIFAP				
UFAM				
UFBA				
UFC				
UNB				
UFES				
UFG				
UFMA				

UFMT				
UFMS				
UFMG				
UFPR				
UFPB				
UFPA				
UFPE				
UFPI				
UFRJ				
UFRN				
UFRGS				
UNIR				
UFRR				
UFSC				
UFS				
UNIFESP				
UFT				
Total				

Coleta efetuada no período: 30 a 31 de maio de 2018.

**APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
(ANÁLISE DOCUMENTAL)**

OBJETO:

- Relatório de Gestão de um órgão integrante da Administração Pública Federal.

OBJETIVO:

- Verificar se o Relatório de Gestão do órgão selecionado contém elementos referente a avaliação da gestão e a transparência.

CRITÉRIO DE SELEÇÃO:

- Escolher um Relatório de Gestão referente ao exercício de 2017 (apresentado em 2018).
- Esteja disponível para consulta pública no site do TCU (domínio público)
- Escolher aleatoriamente uma instituição, excluindo as relacionadas para observação espontânea (Apêndice B).

ENTIDADE SELECIONADA

- UNILAB

VERIFICAÇÃO

- Verificar se o RG selecionado possui pontos referente a apresentação de resultados (relacionar alguns).

- Verificar se o RG selecionado possui pontos referente a avaliação da gestão (relacionar alguns).

- Verificar se o RG selecionado possui pontos que facilitem o processo de transparência, como dados atuais, linguagem direta, dentre outros (relacionar alguns).

- Verificar se o RG selecionado também está disponível no site do órgão.

ANEXO A – ESTRUTURA DE CONTEÚDOS GERAIS DOS RELATÓRIOS DE GESTÃO

(Seções/Itens de conteúdo gerais*)

RELATÓRIO DE GESTÃO	
	ELEMENTOS PRÉ-TEXTUAIS
	Capa
	Folha de rosto
	Lista de siglas e abreviações
	Lista de tabelas, quadros, gráficos e figuras
	Lista de anexos e apêndices
	Sumário
	APRESENTAÇÃO
	VISÃO GERAL
	Finalidade e competências
	Normas e regulamento de criação, alteração e funcionamento da unidade
	Breve histórico da entidade
	Ambiente de atuação
	Organograma
	Macroprocessos finalísticos
	Composição acionária do capital social
	Participação em outras sociedades
	Principais eventos societários ocorridos no exercício
	PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E RESULTADOS
	Resultados da gestão e dos objetivos estratégicos
	Informações sobre a gestão
	Planejamento Organizacional
	Formas e instrumentos de monitoramento da execução e resultados dos planos
	Desempenho Orçamentário
	Desempenho operacional
	Gestão das multas aplicadas em decorrência da atividade de fiscalização
	Renúncia de receitas
	Apresentação e análise de indicadores de desempenho
	Informações sobre as atividades relacionadas à Pesquisa e Desenvolvimento
	Informações sobre projetos e programas financiados com recursos externos
	Acompanhamento e avaliações relacionadas à supervisão de entidades públicas e privadas com contrato de gestão
	Acompanhamento das ações e resultados relacionados a contratos de gestão regidos pela Lei 9.637/1998
	Acompanhamento das ações e resultados relacionados a termos de parceria regidos pela Lei 9.790/1999
	Resultados da execução física e financeira das ações planejadas para o exercício
	Informações sobre indicadores utilizados pela entidade para monitorar e avaliar a gestão
	Principais resultados relacionados ao ambiente de gestão

	Principais resultados relacionados ao ambiente de negócio
	Outros resultados operacionais
GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS	
	Descrição das estruturas de governança
	Informações sobre dirigentes e colegiados
	Política de designação de representantes nas assembleias e nos colegiados de controladas, coligadas e sociedades de propósito específico
	Informações sobre a comissão de avaliação do contrato de gestão
	Modelo de governança da entidade em relação às empresas do conglomerado
	Atuação da unidade de auditoria interna
	Atividades de correição e apuração de ilícitos administrativos
	Gestão de riscos e controles internos
	Política de remuneração dos administradores e membros de colegiados
	Informações sobre a empresa de auditoria independente contratada
	Informações sobre ações trabalhistas contra a entidade
	Política de participação de empregados e administradores nos resultados da entidade
	Participação acionária de membros de colegiados da entidade
	Estrutura de gestão e controle de demandas judiciais
ÁREAS ESPECIAIS DA GESTÃO	
	Gestão de pessoas
	Gestão do patrimônio e infraestrutura
	Gestão da tecnologia da informação
	Gestão ambiental e sustentabilidade
	Gestão de fundos e de programas
	Informações sobre depósitos judiciais e extrajudiciais
RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE	
	Canais de acesso do cidadão
	Carta de Serviços ao Cidadão
	Aferição do grau de satisfação dos cidadãos-usuários
	Mecanismos de transparência das informações relevantes sobre a atuação da unidade
	Medidas para garantir a acessibilidade aos produtos, serviços e instalações
	Informações sobre indenizações a clientes no âmbito administrativo e judicial
	Formas de participação cidadã nos processos decisórios
DESEMPENHO FINANCEIRO E INFORMAÇÕES CONTÁBEIS	
	Desempenho financeiro no exercício
	Tratamento contábil da depreciação, da amortização e da exaustão de itens do patrimônio e avaliação e mensuração de ativos e passivos
	Sistemática de apuração de custos no âmbito da unidade
	Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 4.320/64 e notas explicativas
	Demonstração da situação do registro dos imóveis desapropriados
	Demonstração da gestão e registro contábil dos créditos a receber
	Evidenciação do del-credere das demonstrações contábeis

	Notas Explicativas de conciliações dos regimes contábeis adotados (Lei 4.320/1964 e 6.404/1976)
	Demonstrações contábeis exigidas pela Lei 6.404/76 e notas explicativas
	Revisão dos critérios adotados classificação nos níveis de risco e de avaliação do provisionamento registrado nas demonstrações financeiras
	Informações consolidadas sobre transações com partes relacionadas
	Informações sobre as operações de financiamento
	Demonstrativo específicos sobre subsídios e resultado operacional
	Demonstrações contábeis e notas explicativas elaboradas de acordo com legislação específica
	Demonstração e análise dos desempenhos econômico-financeiros
	CONFORMIDADE DA GESTÃO E DEMANDAS DOS ÓRGÃOS DE CONTROLE
	Tratamento de determinações e recomendações do TCU
	Tratamento de recomendações do Órgão de Controle Interno
	Medidas administrativas para apuração de responsabilidade por danos ao Erário
	Gestão de precatórios
	Informações sobre ações de publicidade e propaganda
	Demonstração da conformidade com o disposto no art. 3º do Decreto 5.626/2005
	OUTRAS INFORMAÇÕES RELEVANTES
	ANEXOS E APÊNDICES
	OUTROS ITENS DE INFORMAÇÃO
	ROL DE RESPONSÁVEIS
	PARECER OU RELATÓRIO DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA
	PARECER DE COLEGIADO
	RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DE CONTRATO DE GESTÃO
	PRONUNCIAMENTO DE AUTORIDADE SUPERVISORA DE CONTRATO DE GESTÃO
	RELATÓRIO DE BANCO OPERADOR DE RECURSOS DE FUNDOS
	RELATÓRIO DE INSTÂNCIA OU ÁREA DE CORREIÇÃO
	RELATÓRIO DE AUDITOR INDEPENDENTE
	DECLARAÇÕES DE INTEGRIDADE
	Declaração de integridade e completude das informações sobre contratos e convênios nos sistemas estruturantes da Administração Pública Federal
	Declaração de integridade e completude dos registros no Sistema de Apreciação e Registro dos Atos de Admissão e Concessões
	Declaração de cumprimento das disposições da Lei 8.730/1993 quanto à entrega das declarações de bens e rendas
	Declaração de integridade dos registros das informações no Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento
	Declaração sobre a conformidade contábil dos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial
	Declaração do contador sobre a fidedignidade dos registros contábeis no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI

	RELATÓRIO RESUMIDO DO COMITÊ DE AUDITORIA
	RELATÓRIO ANUAL SOBRE O SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS
INFORMAÇÕES SUPLEMENTARES	
	RELATÓRIO ESPELHO DO MONITORAMENTO - SIMPLIFICADO DO PPA 2016-2019
	INFORMAÇÕES SOBRE PROJETOS DESENVOLVIDOS PELAS FUNDAÇÕES DE APOIO REGIDAS PELA LEI 8.958/1994
	INFORMAÇÕES SOBRE A GESTÃO DO ORÇAMENTO DO FUNDO
*Os itens de conteúdo específicos por unidade prestadora de contas e as orientações para elaboração de cada item constam do e-Contas.	

Fonte: Anexo único da Portaria-TCU nº 65, de 28 de fevereiro de 2018.