



CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

ADRIANO XAVIER DE OLIVEIRA

**TEORIA DA AGÊNCIA APLICADA À GESTÃO PATRIMONIAL: ESTUDO
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

PALMAS-TO
2021

ADRIANO XAVEIR DE OLIVEIRA

**TEORIA DA AGÊNCIA APLICADA À GESTÃO PATRIMONIAL: ESTUDO
NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Tocantins, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Cleiton Silva Ferreira Milagres

PALMAS-TO

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

O48t OLIVEIRA, Adriano Xavier da.
TEORIA DA AGÊNCIA APLICADA À GESTÃO PATRIMONIAL:
ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS . / Adriano
Xavier da OLIVEIRA. – Palmas, TO, 2021.

170 f.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do
Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-
Graduação (Mestrado) Profissional em Administração Pública em
Rede Nacional (PROFIAP), 2021.

Orientador: Cleiton Silva Ferreira Milagres

1. Gestão patrimonial. 2. Patrimônio. 3. Teoria da Agência. 4.
Conflito. I. Título

CDD 658

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de
qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde
que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.810/98) é crime
estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica
da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ADRIANO XAVIER DE OLIVEIRA

**TEORIA DA AGÊNCIA APLICADA À GESTÃO PATRIMONIAL: ESTUDO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
Profissional em Administração Pública da
Universidade Federal do Tocantins para
obtenção do título de mestre.
Orientador: Dr. Cleiton Silva Ferreira
Milagres.

Aprovada em 29/10/2021.

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Cleiton Silva Ferreira Milagres (Orientador)



Profa. Dra. Vânia Aparecida Rezende (Membro interno)



Profa. Dra. Roseni Aparecida de Moura (Membro externo)

PALMAS-TO

2021

RESUMO

A Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT) é uma instituição pública que deve exercer a gestão e controle adequado de seu patrimônio para evitar que ocorram danos ou extravios. Neste sentido, nas relações que envolvem a UFT como proprietária dos bens, os departamentos responsáveis pela gestão do seu patrimônio e os servidores que detêm a guarda dos materiais permanentes, podem surgir diferentes conflitos de agência. O objetivo deste estudo foi analisar os conflitos de agência existentes no processo de gestão patrimonial da Universidade Federal do Tocantins e compreender como ocorre a relação entre os departamentos responsáveis por essa gestão. Para alcançar esse objetivo verificou-se os elementos que fazem parte da gestão de patrimônio no setor público e como se estrutura essa rotina na UFT; identificou-se os principais gargalos na gestão patrimonial da UFT; identificou-se os conflitos de agência entre os departamentos responsáveis pela administração do patrimônio da instituição e suas respectivas causas; e propôs-se possíveis melhorias para a gestão patrimonial da universidade que possam minimizar os conflitos de agência existentes. A relevância da pesquisa está na busca de melhoramento da gestão patrimonial, que resulta em uma melhor utilização do dinheiro público, e também no fato de haver uma escassez de trabalhos tratando especificamente dos temas: teoria da agência e gestão patrimonial. Tratou-se de uma pesquisa exploratória descritiva, pois as estratégias metodológicas adotadas abrangeram distintos métodos para que os objetivos delineados para esse estudo pudessem ser atendidos. Quanto ao tipo de abordagem a presente investigação teve o caráter quantitativo e qualitativo. Quanto aos procedimentos técnicos, realizou-se a pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo. Considera-se que os objetivos foram atendidos. Pôde-se verificar os elementos que fazem parte da gestão de patrimônio no setor público em geral, bem como mapear e descrever as atividades que compõem a gestão patrimonial da UFT. Foram identificados 11 (onze) gargalos na administração do patrimônio da instituição objeto de estudo, assim como 3 (três) conflitos de agência entre os Setores de Patrimônio dos campi universitários e a Coordenação de Patrimônio. Com base nos problemas identificados, foram feitas propostas de melhoria para a gestão patrimonial da universidade com o intuito de minimizar os conflitos de agência existentes. Se as sugestões propostas forem implementadas, pode-se aperfeiçoar a gestão do importante conjunto de recursos materiais da instituição, que é o seu patrimônio. Porém, as recomendações da pesquisa possuem limitações e não prescindem da avaliação dos gestores da universidade no que tange à conveniência e viabilidade de aplicação.

Palavras-chave: Gestão patrimonial. Patrimônio. Teoria da agência. Conflito.

ABSTRACT

The Federal University of Tocantins Foundation (UFT) is a public institution that must execute the proper management and control of its assets to prevent damage or loss. In this sense, in the relationships that involve the UFT as the owner of the assets, the departments responsible for managing its assets and the servants who hold the custody of the permanent materials, different agency conflicts may arise. The aim of this study was to analyze the agency conflicts existing in the asset management process at the Federal University of Tocantins and understand how the relationship between the departments responsible for this management occurs. In order to achieve this objective, the elements that are part of asset management in the public sector were verified and how this routine is structured in the UFT; the main bottlenecks in UFT's asset management were identified; agency conflicts between the departments responsible for managing the institution's assets and their respective causes were identified; and possible improvements to the university's asset management were proposed that could minimize existing agency conflicts. The relevance of the research lies in the search for improving asset management, which results in a better use of public money, and also in the fact that there is a shortage of papers dealing specifically with the themes: Agency Theory and asset management. This was an exploratory descriptive research, as the methodological strategies adopted encompassed different methods so that the objectives outlined for this study could be achieved. As for the type of approach, the present investigation had a quantitative and qualitative character. As for the technical procedures, bibliographical, documental and field research were carried out. The objectives are considered to have been met. It was possible to verify the elements that are part of asset management in the public sector in general, as well as to map and describe the activities that make up UFT's asset management. Eleven (11) bottlenecks were identified in the asset management of the institution under study, as well as 3 (three) agency conflicts between the departments responsible for managing the institution's assets. Based on the identified problems, proposals were made to improve the university's asset management in order to minimize existing agency conflicts. If the proposed suggestions are implemented, the management of the institution's important set of material resources, which is its assets, can be improved. However, the research recommendations have limitations and do not dispense the evaluation of university managers regarding the convenience and feasibility of application.

Keywords: Asset management. Assets. Agency Theory. Conflict.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Relação entre principal e agente	45
Figura 2 - Delineamento da Pesquisa.....	50
Figura 3 - Arquitetura organizacional das relações de agência referentes à propriedade e controle dos bens patrimoniais da UFT	56
Figura 4 - Tombamento de bens adquiridos pela UFT	60
Figura 5 - Tombamento de bens de terceiros	62
Figura 6 - Tombamento de bens por Nascimento.....	64
Figura 7 - Transferência de carga patrimonial	65
Figura 8 - Inventário nas Unidades	67
Figura 9 - Leilão de bens inservíveis	69
Figura 10 - Baixa patrimonial de bens inservíveis	70
Figura 11 - Procedimento em caso de dano	72
Figura 12 - Perfil dos entrevistados por gênero	80
Figura 13 - Perfil dos entrevistados por faixa etária.....	81
Figura 14 - Perfil dos entrevistados por Tempo de serviço no Setor de Patrimônio de instituição pública	82
Figura 15 - Campus de lotação.....	82
Figura 16 - Servidor exerce função gratificada	83
Figura 17 - A quantidade de servidores lotados no Setor de Patrimônio é suficiente para realizar todas as atribuições do departamento	100
Figura 18 - O Setor de Patrimônio do campus consegue colher assinatura em todos os Termos de Responsabilidades enviados pela Coordenação de Patrimônio	102
Figura 19 - O Setor de Patrimônio do campus consegue afixar, aos bens, todas as plaquetas de identificação enviadas pela Coordenação de Patrimônio	103
Figura 20 - Normalmente, o campus consegue realizar o inventário anual de forma completa.....	105
Quadro 1 - Fases da Gestão patrimonial	59
Quadro 2 - Principais gargalos identificados pelas Sub-Comissões de Inventário Anual na Gestão Patrimonial da UFT	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de instituições de ensino superior brasileiras no ano de 2019	41
Tabela 2 - Unidades que enviaram relatório final de Inventário Patrimonial anual à Coordenação de Patrimônio de 2016 a 2019	74
Tabela 3 - Dados da questão 01 do questionário	84
Tabela 4 - Dados da questão 02 do questionário	85
Tabela 5 - Dados da questão 03 do questionário	86
Tabela 6 - Dados da questão 04 do questionário	87
Tabela 7 - Dados da questão 05 do questionário	88
Tabela 8 - Dados da questão 06 do questionário	89
Tabela 9 - Dados da questão 07 do questionário	90
Tabela 10 - Dados da questão 08 do questionário	91
Tabela 11 - Dados da questão 09 do questionário	92
Tabela 12 - Dados da questão 10 do questionário	93
Tabela 13 - Dados da questão 11 do questionário	94
Tabela 14 - Dados da questão 12 do questionário	95
Tabela 15 - Dados da questão 13 do questionário	96
Tabela 16 - Dados da questão 14 do questionário	97
Tabela 17 - Dados da questão 15 do questionário	98
Tabela 18 - Dados da questão 16 do questionário	98
Tabela 19 - Quantidade de servidores lotados nos Setores de Patrimônio dos campi universitários.....	99
Tabela 20 - Quantidade de servidores a mais necessários	101

LISTA DE SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
CONSUNI	Conselho Superior Universitário
COVID-19	<i>Corona Virus Disease</i>
D.O.U	Diário Oficial da União
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EC	Emenda Constitucional
GRU	Guia de Recolhimento da União
IES	Instituições de Ensino Superior
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
PROAD	Pró-Reitoria de Administração e Finanças
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SEDAP	Secretaria de Administração Pública da Presidência da República
SESU	Secretaria de Ensino Superior
SIE	Sistema de Informação Para o Ensino
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
TI	Tecnologia da Informação
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UNB	Universidade de Brasília
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
PROBLEMA DE PESQUISA	13
OBJETIVOS.....	14
Objetivo Geral	14
Objetivos Específicos	14
JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	16
2.1.1 Modelos e Reformas da Administração Pública	22
2.1.2 Controle da Administração Pública	29
2.1.3 Gestão patrimonial na Administração Pública.....	33
2.2 UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO BRASIL: DAS ORIGENS À ATUALIDADE.	38
2.3 TEORIA DA AGÊNCIA	43
3. METODOLOGIA	48
4. ANÁLISE SITUACIONAL.....	55
4.1 GESTÃO PATRIMONIAL NA UFT	57
4.1.1 Recebimento	59
4.1.2 Tombamento de bens adquiridos pela UFT	59
4.1.3 Tombamento de bens de terceiros ou doados à UFT	61
4.1.4 Tombamento de Bens por Fabricação Própria e por Nascimento...62	
4.1.5 Movimentação: Transferência, Empréstimo e Manutenção	64
4.1.6 Inventário Anual	66
4.1.7 Desfazimento	67
4.1.8 Procedimento em Caso de Dano	70
4.2 - PRINCIPAIS GARGALOS NA GESTÃO PATRIMONIAL DA UFT	72
4.3 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS FORNECIDOS PELOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS SERVIDORES LOTADOS NOS SETORES DE PATRIMÔNIO DOS CAMPI DA UFT.	78
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	109

ANEXOS.....	119
ANEXO A - RELATÓRIO DE INVENTÁRIO ANUAL DE BENS MÓVEIS DO EXERCÍCIO DE 2019 - REITORIA.	119
ANEXO B - RELATÓRIO DE INVENTÁRIO ANUAL DE BENS MÓVEIS DO EXERCÍCIO DE 2019 – CAMPUS DE ARRAIAS.....	126
ANEXO C - RELATÓRIO DE INVENTÁRIO ANUAL DE BENS MÓVEIS DO EXERCÍCIO DE 2018 – CAMPUS DE MIRACEMA.....	128
ANEXO D - RELATÓRIO DE INVENTÁRIO ANUAL DE BENS MÓVEIS DO EXERCÍCIO DE 2017 – CAMPUS DE PORTO NACIONAL.	130
ANEXO E - RELATÓRIO DE INVENTÁRIO ANUAL DE BENS MÓVEIS DO EXERCÍCIO DE 2016 – CAMPUS DE GURUPI.	132
APÊNDICES.....	137
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.	137
APÊNDICE B - RELATÓRIO TÉCNICO: RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO PATRIMONIAL DA UFT.....	139
APÊNDICE C - CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES.....	146
APÊNDICE D - DADOS DO LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO SOBRE GESTÃO PATRIMONIAL + TEORIA DA AGÊNCIA	148

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública no Brasil tem como fundamento o Art. 37 da Constituição Federal de 1988, o qual estabelece princípios que devem ser observados, trata da investidura em cargos, empregos e funções públicos, oferecendo diretrizes para regulamentação da força de trabalho no serviço público; discorre sobre a criação de autarquia e autorização da instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação; prevê que os serviços, as obras, as compras e as alienações da administração pública devem ser contratados mediante processo de licitação; bem como orienta sobre a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos (BRASIL, 1988).

A Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT) está inserida neste contexto, a qual foi criada pela Lei 10.032, de 23 de outubro de 2000. Uma instituição pública com o objetivo de promover ensino, pesquisa e extensão (UFT, 2015). Portanto, seu patrimônio pertence ao Estado, devendo ser submetido à gestão e controle adequados para evitar que ocorram extravios ou danos. Todos os seus servidores, que são professores ou técnicos administrativos, estão sujeitos a leis, regulamentos e normas.

A UFT pertence ao grupo das instituições de ensino superior (IES), o qual desempenha um papel importante na sociedade, contribuindo para o seu desenvolvimento em diversos aspectos. Oliveira Jr. (2014) sustenta que as referidas instituições participam da formação de mão-de-obra, geram um conjunto de conhecimentos que multiplica produtos, técnicas, tecnologias e novos conhecimentos, formando um ciclo de produção científica. Suas atividades provocam uma força de atração tanto de consumidores, quanto de empresas, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social. Elas mobilizam recursos financeiros e humanos, tornando dinâmicas as economias locais e regionais.

Para que as IES sejam capazes de alcançar seus objetivos concernentes ao ensino, pesquisa e extensão, desempenhando suas funções de forma satisfatória, elas precisam dispor de uma grande quantidade de bens patrimoniais. Veículos, mobiliário, equipamentos em geral e softwares são exemplos de bens patrimoniais essenciais para a execução das atividades das IES, os quais são classificados como material permanente pela Portaria nº 448, de 2002. Deste modo, é necessário que

haja aquisição desse tipo de material constantemente por parte das referidas entidades, de acordo com suas demandas.

Neste sentido, a UFT possui um volume considerável de bens patrimoniais. Como esses recursos precisam ser distribuídos por toda a universidade para o cumprimento de suas respectivas finalidades, eles são destinados a diversos servidores para guarda e uso. Para exercer o controle sobre esses bens, a instituição conta com a Coordenação de Patrimônio na estrutura da Reitoria e com os Setores de Patrimônio dos campi universitários. Portanto, nessas relações que envolvem a UFT como proprietária dos bens, os departamentos responsáveis pela gestão do seu patrimônio e os servidores que detêm a guarda dos bens, podem surgir problemas que a teoria da agência classifica como conflitos de agência.

Segundo Nunes (2015), o conflito de agência ocorre quando um principal delega tarefas a um agente, na esperança de que sejam executadas com muita dedicação para atingir o objetivo desejado. Contudo, isso não acontece, uma vez que as partes envolvidas possuem interesses divergentes. Desse modo, há conflito de interesses na cooperação entre os atores envolvidos na relação Agente/Principal, visto que o agente tem os seus próprios interesses que são diferentes do que o principal espera.

O tópico a seguir apresenta a problemática de pesquisa que envolverá a realização deste estudo.

PROBLEMA DE PESQUISA

Quando a UFT adquire materiais permanentes e os distribui para as diversas unidades e departamentos, os servidores incumbidos da gestão desses espaços administrativos passam a ser responsáveis por tais materiais, devendo zelar pela integridade dos mesmos durante todo o período que estiverem sob sua guarda. Conforme o que determina a Instrução Normativa nº 205/88 da Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP), como também a Resolução nº 07/2006 do Conselho Superior Universitário (CONSUNI).

De acordo com o Manual de Procedimentos da Administração Patrimonial da UFT, de 2013, a Coordenação de Administração Patrimonial tem a função de cadastrar e controlar os bens móveis e imóveis da instituição, por meio do desenvolvimento de atividades relacionadas ao tombamento, reavaliação,

movimentação, transferência e alienação dos referidos bens (UFT, 2013). Atualmente, essa Coordenação é conhecida como Coordenação de Patrimônio. No entanto, considerando o tamanho da universidade, que conta com 7 (sete) campi universitários, a gestão patrimonial também envolve departamentos desses campi, denominados Setor de Patrimônio.

Assim, a gestão patrimonial da instituição estudada se configura como um trabalho complexo, que envolve a Coordenação de Patrimônio, os Setores de Patrimônio dos campi universitários e também requer o cuidado dos servidores que detêm a guarda dos bens.

Neste sentido, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: de que forma se estabelece o processo de gestão patrimonial da Universidade Federal do Tocantins e como ocorre a relação entre os agentes inseridos nos departamentos responsáveis por essa gestão?

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Analisar os conflitos de agência existentes no processo de gestão patrimonial da Universidade Federal do Tocantins e compreender como ocorre a relação entre os departamentos responsáveis por essa gestão.

Objetivos Específicos

- Verificar os elementos que fazem parte da gestão de patrimônio no setor público e como se estrutura essa rotina na UFT;
- Identificar os principais gargalos na gestão patrimonial da UFT;
- Identificar os conflitos de agência entre os departamentos responsáveis pela administração do patrimônio da instituição e suas respectivas causas;
- Propor possíveis melhorias para a gestão patrimonial da universidade que possam minimizar os conflitos de agência existentes.

JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

Neste estudo, as duas principais temáticas abordadas serão a gestão patrimonial e a teoria da agência. Serão apresentados os dois assuntos no referencial teórico para, em um segundo momento, relacioná-los na análise dos resultados encontrados. Esse procedimento visará detectar problemas, conflitos e suas causas, bem como proporcionar uma visão mais clara da realidade da instituição estudada a fim de propor possíveis melhorias para a gestão de patrimônio.

A escolha do tema foi baseada na experiência profissional do pesquisador, que trabalha na Coordenação de Administração Patrimonial da UFT há 6 (seis) anos, e tem observado certas dificuldades na gestão de patrimônio, concernentes à responsabilidade patrimonial dos servidores e à delegação de atividades entre os departamentos que exercem a gestão e controle dos bens permanentes. Assim, a escolha do tema tem como intuito aprofundar-se nos assuntos relacionados à gestão patrimonial em geral. Após uma melhor compreensão desta área, pretende-se estudar meios para aprimorar a gestão patrimonial da universidade.

Como a universidade, objeto deste estudo, é pública, ela depende de recursos do governo para compor seu patrimônio. Esses recursos, por sua vez, são provenientes de impostos pagos pelos cidadãos. Então, o melhoramento da gestão patrimonial, tornando mais eficiente o uso e o aproveitamento dos bens permanentes, resulta em uma melhor utilização do dinheiro do contribuinte, o que beneficia a sociedade como um todo.

Outro aspecto de relevância da pesquisa está no fato de haver uma escassez de trabalhos tratando especificamente dos temas: teoria da agência e gestão patrimonial. A partir dos anos 2000, muitas pesquisas têm sido realizadas sobre esses dois temas separadamente. Porém, ao longo dos anos, foram feitos poucos estudos que envolvem os dois tópicos. Dos trabalhos que foram detectados que incluem teoria da agência e gestão patrimonial, a maioria tem como foco governança ou controle.

O período delimitado na busca pelos trabalhos relacionados ao tema deste estudo foi extenso, compreendendo de 2004 a 2020, com um total de 16 anos. Apesar disso, foram poucos os trabalhos encontrados. Dessa forma, nota-se que não é um tema bastante estudado a partir dos anos 2000. Assim, o presente estudo

pode contribuir com a produção de conhecimento nessa área, bem como tem o potencial de preencher uma possível lacuna existente.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, o problema de pesquisa; os objetivos; a justificativa e relevância do tema; e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo traz o referencial teórico, no qual são apresentados os conceitos que fundamentam a pesquisa, por meio dos seguintes temas: Administração Pública, modelos e reformas da Administração Pública, controle da Administração Pública, gestão patrimonial, universidades públicas e teoria da agência. O terceiro registra a metodologia, em que são descritos os tipos de pesquisa e abordagem, assim como os procedimentos adotados para a realização da investigação. O quarto contém os resultados e discussões, em que será feita a descrição do processo de gestão patrimonial da UFT, a análise e interpretação dos dados coletados em inventários patrimoniais da instituição e em documentos da coordenação de patrimônio, bem como dos dados fornecidos pelos questionários aplicados aos servidores lotados nos setores de patrimônio dos campi universitários.. Por fim, no quinto capítulo estão as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública consiste em todo o aparato do Estado, compreendendo estrutura, órgãos e recursos, que os governos dispõem para atender os seus objetivos políticos e promover o bem comum da sociedade (PALUDO, 2013). Meirelles e Burle Filho (2016) a conceituam como todo o aparelhamento do Estado destinado a realizar serviços, com o objetivo de satisfazer as necessidades coletivas.

O termo Administração Pública pode ser entendido de acordo com duas perspectivas: administração pública em sentido amplo e administração pública em sentido restrito. O primeiro caso corresponde à estrutura administrativa; ao governo,

tomador das decisões políticas; e à administração, executora das decisões do governo. Já o segundo caso se restringe às funções administrativas de execução dos programas de governo, prestação de serviços e demais atividades (PALUDO, 2013).

Di Pietro (2019) é mais detalhista na explanação dessas duas perspectivas. Para a autora, além da divisão em sentido amplo e restrito, há as subdivisões entre aspectos objetivo e subjetivo. Assim, a Administração Pública em sentido amplo, sob o aspecto subjetivo compõe-se tanto dos órgãos governamentais, os quais possuem o encargo de traçar os planos de ação, dirigir e comandar, quanto dos órgãos administrativos, subordinados e dependentes, que são responsáveis por executar os planos governamentais. Também em sentido amplo, mas sob a perspectiva objetiva, a Administração Pública compreende a função política, a qual estabelece as diretrizes governamentais, e a função administrativa, que executa essas diretrizes. Em contrapartida, a Administração Pública em sentido estrito, sob o aspecto subjetivo, compõe-se somente dos órgãos administrativos, e sob o aspecto objetivo, somente da função administrativa.

Por outro lado, Meirelles e Burle Filho (2016) explicam a expressão Administração Pública a partir de três aspectos: formal, material e operacional. Em sentido formal, a Administração Pública é o conjunto de órgãos criados para atender os objetivos do Governo; em sentido material, trata-se do conjunto das funções que os serviços públicos necessitam, de forma geral; já em sentido operacional, é o desempenho dos serviços próprios do Estado ou aqueles que ele assume em benefício da coletividade.

Assim, não é fácil definir Administração Pública, uma vez que se trata de uma expressão complexa que deve ser analisada a partir de diferentes concepções. Percebe-se que ela pode ser entendida de uma forma geral, ou pode ser dividida em diferentes proporções de abrangência, dependendo da perspectiva dos autores do assunto. De maneira geral, a expressão é apresentada de modo mais simplificado. Porém, ao detalharem-se os diferentes aspectos da Administração Pública, tem-se uma visão mais pormenorizada e aprofundada dessa expressão.

Outros autores ainda usam um modo distinto para a definição de Administração Pública. De um lado tem-se o sentido formal, orgânico ou subjetivo; de outro, o sentido material, objetivo ou funcional.

Autores como Carvalho Filho (2015), Carvalho (2017) e Di Pietro (2019) afirmam que a Administração Pública em sentido formal, orgânico, ou subjetivo, representa os entes que exercem função administrativa, envolvendo pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos. O que inclui além do poder Executivo, também o Legislativo, o Judiciário ou qualquer outro organismo estatal. Em sentido objetivo, material ou funcional, o termo em questão representa a natureza da atividade que os entes citados exercem, sendo a Administração Pública a própria função administrativa. Carvalho Filho (2015) e Carvalho (2017) Acrescentam que no primeiro caso a expressão Administração Pública deve ser escrita com as primeiras letras maiúsculas e no segundo caso com iniciais minúsculas.

Neste sentido, percebe-se que certos autores preferem distinguir a forma de escrita da expressão Administração Pública, alternando as letras iniciais entre maiúscula e minúscula, de acordo com a conotação que se quer atribuí-la. Quando se trata dos órgãos e agentes do Estado que são sujeitos e desempenham a função administrativa, usam-se as letras iniciais maiúsculas. Por outro lado, quando a mesma expressão é usada como sinônimo de função administrativa, estando na posição de objeto, grafa-se com letras iniciais minúsculas. No entanto, há outros autores que não fazem esta distinção. Nesse último caso, para saber qual o sentido em que o termo está sendo utilizado, deve-se observar o contexto.

A Administração Pública e todas as suas atividades são regidas por princípios, comumente denominados princípios administrativos, que orientam a conduta dos agentes para o efetivo atendimento do interesse público.

De acordo com Carvalho Filho (2015), os princípios administrativos são os fundamentos que orientam toda a forma de agir do Poder Público, servindo de direção para a conduta do Estado ao exercer atividades administrativas. Meirelles e Burle Filho (2016) ensinam que esses princípios consistem nos sustentáculos da atividade pública. Caso eles não recebam a atenção devida, os negócios públicos são desvirtuados e esquece-se o que há de mais elementar a favor dos interesses sociais.

Paludo (2013) nota que existem dezenas de princípios os quais se aplicam à atividade Administrativa Pública, como os princípios do procedimento licitatório; dos serviços públicos; e aqueles contidos no Decreto-Lei nº 200/1967, que são: o princípio do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação de competência e do controle.

A Lei nº 9784, de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal apresenta outros princípios, dentre eles o da finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, e interesse público (BRASIL, 1999).

Porém, para atender aos objetivos desta pesquisa, serão abordados apenas os princípios expressos na CF 1988. Paludo (2013) assinala que a carta magna estabeleceu princípios constitucionais de observância obrigatória, referentes à Administração Pública.

Nesse sentido, a Constituição Federal de 1988, no seu artigo 37, determina que toda a administração pública deve obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, tanto a administração direta quanto indireta, nos três níveis de governo: federal, estadual e municipal (BRASIL, 1988).

De acordo com o princípio da legalidade, na relação administrativa, a Administração pública não tem vontade própria, pois sua vontade é a que decorre da lei. Isso significa que a Administração Pública só pode fazer o que é permitido na lei. O que ocorre diferentemente da relação entre particulares, na qual é permitido fazer tudo o que a lei não proíbe (DI PIETRO, 2019). Dessa forma, a legalidade na Administração Pública não se limita à falta de contraste à lei, mas exige a autorização da mesma como condição para agir (BANDEIRA DE MELLO, 2015). Caso o administrador público se afaste ou se desvie dos mandamentos da lei, os atos praticados por ele são inválidos, acarretando-lhe responsabilização disciplinar, civil e criminal, conforme o caso (MEIRELLES E BURLE FILHO, 2016).

O princípio da impessoalidade, por sua vez, significa que a Administração deve tratar a todos sem discriminações, sejam elas benéficas ou malélicas. Não pode haver perseguições, nem favorecer pessoas em detrimento de outras. A atuação da Administração não pode ser influenciada por simpatias, animosidades pessoais, políticas ou ideológicas, nem tampouco por interesses de grupos de qualquer espécie (BANDEIRA DE MELLO, 2015).

Di Pietro (2019) oferece uma explicação mais detalhada desse princípio. Para a autora, o princípio da impessoalidade deve ser observado em relação aos administrados ou em relação à Administração. Na primeira acepção, o princípio refere-se à finalidade pública que deve orientar toda a atividade administrativa. Isso significa que a Administração não pode agir com o objetivo de prejudicar ou

beneficiar pessoas de acordo com sua vontade, porque o seu comportamento deve ser norteado pelo interesse público. Já a segunda acepção está contida de forma implícita no artigo 2º, da Lei nº 9.784/99, uma vez que impõe objetividade no atendimento do interesse público, e veda a promoção pessoal tanto de autoridades quanto de agentes públicos. Outro exemplo de aplicação desse princípio, de acordo com este sentido, se dá no caso em que se reconhecem como válidos os atos praticados por servidor investido em cargo ou função de forma irregular, sob o fundamento de que não é o agente o responsável pelo ato e sim o órgão.

Já o princípio da moralidade determina que o administrador público deve observar os preceitos éticos em toda a sua conduta. Além de obedecer aos critérios de conveniência, oportunidade e justiça em suas ações, tem de fazer distinção entre o honesto e o desonesto. Esse tipo de conduta deve estar presente tanto nas relações entre a Administração e os administrados de forma geral, quanto na relação entre a Administração e os agentes públicos que a compõem (CARVALHO FILHO, 2015). Bandeira de Mello (2015) complementa declarando que caso o princípio da moralidade seja violado, viola-se o próprio Direito, tornando a conduta viciada inválida, isso porque o referido princípio adquiriu valor jurídico, consoante o art. 37 da Constituição.

Em relação ao princípio da publicidade, Paludo (2013) ensina que ele preconiza que os atos administrativos normativos devem ser publicados como condição para que produzam efeitos externos. Ressalvados os casos de sigilo que a Constituição prevê, a divulgação oficial dos atos administrativos é um quesito que atribui eficácia e moralidade aos mesmos. De acordo com esse princípio, a Administração tem a obrigação de manter transparência em suas ações, cuja finalidade é dar conhecimento dos atos à sociedade e iniciar a produção dos seus respectivos efeitos.

O referido princípio proíbe que o poder público edite atos secretos, exigindo que a Administração atue de forma transparente. Isso porque os assuntos da Administração são de interesse de todos, não podendo ser ocultados. A publicidade é vista como um meio pelo qual a sociedade exerce controle sobre a Administração. Desta forma, esse controle somente pode ser efetuado se os atos administrativos forem devidamente publicados (CARVALHO, 2017).

Por fim, o princípio da eficiência foi acrescentado ao *caput* do art. 37 da Constituição pela Emenda Constitucional nº 19/1998, a qual proveu as regras

relacionadas ao projeto de Reforma do Estado. O objetivo dessa inclusão foi conceder direitos aos usuários dos serviços prestados pela Administração ou por seus delegados, e também instituir obrigações aos prestadores. No entanto, somente a inserção de tal princípio na Constituição não é suficiente para que surta o efeito esperado. É necessário que haja mudança na mentalidade dos administradores públicos, que devem buscar atender os interesses da coletividade e não os próprios interesses. Outra fragilidade desse princípio é o fato de ele ser impreciso, uma vez que não se sabe com clareza quando a atividade administrativa é eficiente ou não. (CARVALHO FILHO 2015).

Carvalho (2017) considera que eficiência é produzir bem, com qualidade e menos gastos. A Administração opera de maneira eficiente quando realiza suas atividades com presteza e bom desempenho funcional. A finalidade é conseguir resultados práticos e menos desperdício nas atividades do setor público, para benefício de toda a sociedade. Assim, todas as prestações de serviços públicos devem buscar a eficiência como meio de satisfação das necessidades da sociedade, o que inclui além dos serviços prestados diretamente pelo Estado, aqueles realizados por delegação a particulares e por contratos de concessão ou permissão.

Portanto, os princípios administrativos, contidos na carta constitucional, regem a conduta da Administração Pública, orientando sua atuação tanto na sua relação com os cidadãos em geral, quanto na sua relação com seus agentes. Esses princípios são condições essenciais para que os atos do poder público tenham validade, produzam efeitos externos e a Administração preste serviços de qualidade e com menos gastos.

Com relação à atuação, a Administração Pública compõe-se “por órgãos e pessoas, que executam e operacionalizam suas diretrizes na forma de prestação de serviços públicos, fiscalização, regulação e exercício de funções de soberania” (OLIVEIRA, 2018, p. 90).

Para Carvalho (2017), as quatro tarefas principais da Administração Pública, são: o exercício do poder de polícia; a prestação de serviços públicos; a regulação de atividades de interesse público e fomento de atividades privadas; e o controle da atuação do Estado. O exercício do poder de polícia é a função ordenadora, pela qual o Estado limita e condiciona a liberdade e propriedade privadas em favor do interesse público, com a possibilidade de cobrança de taxa pelo seu exercício. A prestação de serviços públicos é a função prestacional. A função regulatória ou de

fomento consiste no incentivo a setores sociais específicos em atividades que particulares exercem, a qual estimula o crescimento do país. Já o controle é a função que o Estado possui como um poder-dever de verificar a correção e a legalidade da atuação de seus próprios órgãos. O poder Legislativo e o Judiciário são os responsáveis por esse controle, porém há a função administrativa de controle, a qual é exercida dentro de cada órgão.

Portanto, a Administração Pública possui tarefas essenciais para manter a ordem e o bom funcionamento da nação brasileira. Isso porque, além de prestar serviços à população, efetua o controle dos seus próprios órgãos, para que as atividades ocorrem de forma correta, evitando que haja desvios de finalidade; regula as atividades particulares, limitando a liberdade de ação das mesmas, para que não causem danos à sociedade; e ainda incentiva certos setores sociais, estimulando o crescimento do país.

2.1.1 Modelos e Reformas da Administração Pública

A Administração Pública brasileira nem sempre foi da maneira que é atualmente. Ela sofreu transformações ao longo dos anos e assumiu três modelos básicos, historicamente, quais sejam: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. “Nesses modelos o objetivo é suprir uma deficiência do modelo anterior, introduzindo novos conceitos ou mudando conceitos ineficientes ao aparelhamento do Estado” (MATIAS, 2015 p. 24). Assim, “os três estágios históricos de administração pública se sucedem no tempo, sem que, contudo, qualquer um destes paradigmas tenha sido completamente abandonado.” (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010, p. 5)

Paludo (2013) explica que apesar de a administração caracterizar-se por um tipo predominante que se tornou marcante em diferentes períodos da história, as teorias administrativas não foram substituídas totalmente pelas teorias posteriores. Isso porque existem fragmentos de todas as teorias nas organizações estatais. A administração gerencial é o modelo vigente na atualidade, todavia, a administração burocrática ainda é utilizada no núcleo estratégico do Estado e em diversas organizações públicas, assim como práticas patrimonialistas de administração que ainda persistem.

Segundo Oliveira (2018, p. 92) “a administração patrimonialista do Estado brasileiro iniciou-se com a vinda da Coroa Portuguesa ao Brasil, com a necessidade de garantir, através de uma norma mínima, os interesses da corte e do rei”. Consiste no modelo em que o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder soberano. Os auxiliares do governante bem como os servidores em geral possuem status de nobreza real, cujos cargos são considerados prebendas. (COSTA, 2008; KLERING, PORSSE, GUADAGNIN, 2010).

A administração patrimonialista definiu as monarquias absolutas, em que os patrimônios público e privado se confundiam. O Estado era considerado propriedade do rei, sendo a base para que o nepotismo, o empreguismo e a corrupção fossem a norma (BRESSER PEREIRA, 1996). Nesse modelo não havia carreiras organizadas, nem divisão do trabalho. Todos os cargos eram de livre nomeação do soberano, o qual os concedia a parentes, amigos ou os trocava por favores. O cargo público era considerado um bem hereditário, que passava de geração a geração. O Estado-Administração não visava o atendimento das necessidades da população, nem ao desenvolvimento do país, mas apenas a beneficiar um pequeno grupo em torno do chefe do Executivo. Os serviços públicos se resumiam na segurança, proteção contra invasores; e na justiça, a qual era exercida pelo soberano de maneira discricionária (PALUDO, 2013; OLIVEIRA 2018).

Assim, o patrimonialismo não era um tipo de administração que buscava a satisfação do interesse público. Esse modelo se restringia a fazer a vontade do soberano, que governava livremente, exercendo a justiça da maneira que escolhesse, distribuindo cargos públicos conforme lhe convinha e utilizando qualquer bem do Estado como seus próprios bens. Dessa forma, os únicos beneficiados eram o governante e as pessoas específicas que ele desejasse beneficiar.

Como observou Paludo (2013), essa forma de administração patrimonialista durou até a segunda metade do século XIX, de maneira predominante. Então, o surgimento de grandes organizações, a industrialização e as demandas sociais exigiram que os governos assumissem um modelo de administração que atendesse as necessidades dos comerciantes, industriais e de toda a população. Oliveira (2018) declara que o combate às práticas patrimonialistas foi iniciado com a necessidade de se adotar uma postura administrativa mais técnica e racional, em contraste com o ponto de vista paternalista e personalista.

Então, em uma busca por melhoria na Gestão Pública, adotou-se a administração pública burocrática, que veio a ser um avanço nessa área. De acordo com Bresser Pereira (1996), foi criado o DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público - em 1936, o qual constituiu a primeira reforma administrativa no país, mediante a implantação da administração pública burocrática. Também introduziu os princípios hierárquicos e centralizadores da burocracia clássica no Brasil. Para Klering, Porsse, Guadagnin (2010), com a criação do DASP surgiu uma clara distinção entre administração e política. Nesta fase, a administração pública foi influenciada pela Teoria da Administração Científica de Taylor, baseada na racionalização.

Segundo Costa (2008, p. 17):

O DASP foi efetivamente organizado em 1938, com a missão de definir e executar a política para o pessoal civil, inclusive a admissão mediante concurso público e a capacitação técnica do funcionalismo, promover a racionalização de métodos no serviço público e elaborar o orçamento da União. O DASP tinha seções nos estados, com o objetivo de adaptar as normas vindas do governo central às unidades federadas sob intervenção. Essa primeira experiência de reforma de largo alcance inspirava-se no modelo weberiano de burocracia e tomava como principal referência a organização do serviço civil americano.

Neste sentido, a Burocracia consiste em uma instituição Administrativa que tem como principais fundamentos o caráter legal das normas e procedimentos, a racionalidade e a formalidade. Sua característica é a realização das atividades administrativas de maneira eficiente e em grande escala, por meio do trabalho de muitos funcionários, racionalmente organizados. A profissionalização dos funcionários é promovida pela organização, baseando-se nos princípios de competência e meritocracia, sem a prática de se recorrer a favores pessoais de indicação política (PALUDO, 2013).

Na perspectiva de Costa (2008), a administração pública burocrática tem como característica o poder racional legal, o qual compreende a profissionalização, a carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo. Há o controle administrativo com o objetivo de evitar a corrupção e o nepotismo a priori, bem como o controle rígido dos processos na administração de pessoal, nas compras e no processamento de demandas. Klering, Porsse, Guadagnin (2010) apontam que o controle rígido dos processos provém de uma desconfiança prévia tanto dos administradores públicos como dos cidadãos que dirigem demandas a eles. Contudo

surgem disfunções, uma vez que o controle torna-se a própria razão de ser da administração. Conseqüentemente, o Estado pode voltar-se para si mesmo e deixar de cumprir sua missão, que consiste em servir a sociedade.

Então, como bem nota Bresser Pereira (1996), não foi conseguida a eficiência que se pretendia. Quando o pequeno Estado liberal do século XIX foi substituído pelo grande Estado social e econômico do século XX, constatou-se que a administração burocrática não proporcionava rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços oferecidos à população. Dessa forma, esse modelo de administração se revelou lento, caro, auto-referido e com pouca ou nenhuma orientação para o atendimento das demandas da sociedade.

Por outro lado, Oliveira *et al.* (2014) argumentam que a partir dos anos 1990, foi disseminado no mundo e no Brasil um discurso a respeito da necessidade de eliminação das “burocracias” que seriam responsáveis pelo impacto negativo na modernização dos estados. Os principais reformadores brasileiros atribuíam à burocracia os problemas que o país enfrentava, sendo o rompimento com esse modelo o principal fator para o sucesso de futuras reformas. No entanto, o modelo burocrático não estava totalmente implantado naquele período, e o que era chamado de burocracia, na realidade, mais se assemelhava à falta de burocracia ou às suas disfunções.

Portanto, diante dos anseios de busca por melhoria na Administração Pública, adotou-se o modelo gerencial, por meio de reformas. Bresser Pereira (1996) afirma que a primeira tentativa de reforma gerencial da Administração Pública Brasileira ocorreu em 1967, mediante o Decreto-Lei 200, daquele ano. Todavia, outros estudiosos do assunto como Klering, Porsse, Guadagnin (2010) acreditam que o referido Decreto, de fato, operou uma reforma, que pode ser considerada como o início da administração gerencial no país.

O Decreto-Lei 200/1967 instituiu cinco princípios fundamentais, quais sejam: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle. Os referidos princípios constituíram o sustentáculo para uma política administrativa desenvolvida, devendo ser observados por todos os governos. O mencionado decreto também alterou normas concernentes a licitações para compras, obras, serviços e alienações; oficializou o controle interno; e criou o orçamento-programa, com o objetivo de detalhar o programa plurianual, bem como servir de roteiro para a execução do programa anual. Outrossim, um dos pontos

essenciais do Decreto foi a regulação de que as despesas deveriam ser aprovadas pelo poder legislativo, exceto as despesas passíveis de autorização por crédito extraordinário (OLIVEIRA, 2018).

Para Costa (2008) o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, foi a mais ambiciosa e metódica iniciativa para a reforma da administração pública federal. Tratava-se de um tipo de lei orgânica da gestão pública, que fixou princípios, estabeleceu conceitos, delimitou estruturas e determinou providências. O dispositivo legal em questão se baseava em uma doutrina consistente, bem como estipulava preceitos claros de organização e funcionamento da máquina pública. Dentre as suas principais contribuições foram: estabelecer distinção entre administração direta (composta pelos ministérios e os outros órgãos ligados diretamente à presidência da República) e a indireta (formada pelas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista); Fixar a estrutura do Poder executivo federal; elaborar o conjunto de atividades auxiliares; definir as bases do controle interno e externo; e indicar diretrizes gerais para um plano novo de classificação de cargos.

Outro importante marco na Administração Pública brasileira foi a publicação da Constituição Federal, de 1988 (CF/88). Nas palavras de Klering, Porsse, Guadagnin (2010, p. 7) a nova carta constitucional:

Visou a racionalizar o ingresso e a fixação de servidores no serviço público. Todavia, acabou promovendo um surpreendente engessamento do aparelho estatal, ao estender para os serviços do Estado e para as próprias empresas estatais praticamente as mesmas regras burocráticas rígidas adotadas no núcleo estratégico do Estado. A nova Constituição determinou a perda da autonomia do Poder Executivo para tratar da estruturação dos órgãos públicos, instituiu a obrigatoriedade de regime jurídico único para os servidores civis da União, dos Estados-membros e dos Municípios, e retirou da administração indireta a sua flexibilidade operacional, ao atribuir às fundações e autarquias públicas normas de funcionamento idênticas às que regem a administração direta.

Costa (2008) considera que a CF/88 causou um retrocesso na administração pública em termos gerenciais. No entanto, também provocou avanços significativos, principalmente referentes à democratização da esfera pública. Ao aplicar um Regime Jurídico Único a todos os servidores públicos de forma súbita, alterou milhares de empregados celetistas para estatutários, o que resultou em um grande problema para a previdência estatal, uma vez que garantiu aposentadorias com pagamento integral para todos os que foram incorporados ao novo regime de forma compulsória, apesar de jamais terem contribuído para o referido regime. Ademais,

estabeleceu benefícios e vantagens aos servidores que acarretaram um enorme crescimento das despesas com pessoal, gerando dificuldades críticas para o equilíbrio das contas públicas em todos os níveis de governo. Por outro lado, favoreceu um maior controle social da gestão do Estado, incentivou a descentralização político-administrativa e resgatou a importância do planejamento.

Os princípios instituídos pela CF/88 representaram uma administração pública arcaica, excessivamente burocrática e centralizada, além de hierárquica e rígida. Assim, a Constituição Federal de 1988 ignorou por completo as novas tendências da Administração Pública. Em um período no qual o Brasil precisava reformar sua administração pública de forma urgente, levando-a a uma aproximação com o mercado de trabalho privado, foi feito o oposto. O serviço público passou a ser mais ineficiente e caro, o que fez com que o mercado de trabalho público se separasse totalmente do privado. A grande conquista da CF/88, nessa área, foi tornar o concurso público obrigatório para a admissão de qualquer funcionário, o que dificultou o empreguismo público (BRESSER PEREIRA, 1996).

Na sequência de reformas e mudanças na Administração Pública do país, ocorreu a reforma administrativa implementada pelo Governo Collor. Conforme Klering, Porsse, Guadagnin (2010), esse empreendimento ocorreu no período de 1990 a 1992, o qual priorizou o ajuste fiscal por meio de incentivos tanto à liberação comercial quanto à privatização. Dessa maneira, procedeu a uma reforma administrativa do aparelho do Estado com o objetivo de resgatar a eficiência como também a dignidade do serviço público, além de adequar as estruturas da máquina governamental às funções típicas da administração pública. Isso implicou a demissão e a aposentadoria de uma grande quantidade de servidores.

Costa (2008) traz uma visão negativa da reforma administrativa do Governo Collor ao relatar que esta aconteceu de maneira errante e irresponsável em relação à racionalização e à desestatização. Muitas das fusões, sobretudo dos ministérios, não foram adequadas, porque criaram superestruturas sujeitas a pressões de grupos poderosos, além de dificultar a supervisão. Os cortes de pessoal, que eram desnecessários, não promoveram redução de custos significativa. Essa reforma também desmantelou o sistema de promoção da cultura e colaborou com a paralisação de todos os programas sociais.

Com o processo de impeachment do Presidente Collor em 1992 a política se tornou instável, o que culminou no enfraquecimento do processo de reforma

administrativa, sendo colocado de lado. Porém, com a implantação do plano real em 1994, e a volta da estabilidade econômica, surgiram condições para a retomada da agenda de reformas. Essas reformas foram empreendidas pelo Governo Fernando Henrique Cardoso, a partir de 1995, por meio do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), chefiado pelo então Ministro Bresser-Pereira (CAPOBIANGO *et al.*, 2010).

Neste seguimento, foi instituído o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, em 1995, que segundo (Costa, 2008, p. 35): “tinha como proposta explícita inaugurar a chamada administração gerencial”. Bresser-Pereira (1996) expõe que de 1995 em diante surgiu uma nova oportunidade para a realização de uma reforma do Estado em geral, particularmente, do aparelho do Estado e do seu quadro de pessoal. A referida reforma visava facilitar o ajuste fiscal a curto prazo, e tornar a administração pública mais moderna e eficiente a médio prazo, voltando-se ao atendimento dos cidadãos.

Ainda neste sentido, Klering, Porsse, Guadagnin (2010, p. 9) afirmam que: “os objetivos de reforma gerencial não foram atingidos com a Reforma de 1995, contudo serviram para institucionalizar uma série de mudanças nos governos de todos os níveis e esferas”. Nessa mesma perspectiva, Oliveira (2018) considera que a reforma gerencial somente foi implementada em 1998, pela EC 19/1998, que dentre os avanços trazidos, buscou oferecer maior liberdade e agilidade para a administração pública, moralizar o Estado, regular as garantias de capacitação dos servidores, flexibilizar a estabilidade, e conseguir transparência e valorização das carreiras do serviço público.

Portanto, a administração gerencial surgiu como mais uma evolução nos modelos de gestão. De acordo com o Plano Diretor De Reforma Do Aparelho do Estado de 1995, a administração pública gerencial se baseia na administração burocrática, porém avança em alguns aspectos. Alguns princípios fundamentais permanecem, como a admissão conforme critérios rígidos de mérito, a utilização de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, as avaliações de desempenho regulares, o treinamento sistemático e a rigorosa profissionalização. A principal diferença entre os dois modelos é a forma de controle, a qual em vez de se basear nos processos, passa a se basear nos resultados (BRASIL, 1995).

Ferretti, Tres, Louzada (2012) consideram que a Administração pública gerencial se define por algumas características básicas, que são: foco no cidadão e

na obtenção de resultados, com predomínio da descentralização e da tomada de decisão. Assim como oferece incentivo à criatividade dos políticos e servidores públicos. Esse modelo de gestão também objetiva o combate à corrupção e ao nepotismo, porém não aplica procedimentos de controle rígidos.

Sanabio, Santos, David (2013) explicam que devido à ênfase em resultados na administração gerencial, característica das organizações privadas, surgiu a necessidade de avaliações de desempenho, as quais demandaram que fossem: delimitadas as áreas de atuação do governo; estabelecidas metas para agências estatais; determinados objetivos para os gestores de programas; aferida a produção e mensurados os resultados. Já o foco no cidadão-consumidor empenhou-se na mudança da atenção dos fornecedores de serviços públicos dos interesses da burocracia para as necessidades dos beneficiários.

Apesar de o aparelho do estado ter evoluído oficialmente, passando pelas diversas reformas e tentativas de reformas, as práticas da administração patrimonialista, características dos Estados anteriores ao avanço do capitalismo industrial, ainda são comuns na administração pública, inclusive em todos os níveis de governo e poderes. As reformas administrativas no Brasil visavam rupturas drásticas nos discursos, porém isso não ocorreu na prática. No entanto, as contribuições do modelo burocrático que Weber idealizou, deram vida às organizações, especialmente a meritocracia, e juntamente com as contribuições do modelo gerencial, constituem avanços fundamentais para a administração pública do país (CAPOBIANGO et al., 2010).

2.1.2 Controle da Administração Pública

Para que a Administração Pública possa desenvolver suas atividades de forma efetiva é necessário que haja mecanismos de controle capazes de inibir problemas e estimular a melhoria de sua atuação no alcance dos objetivos institucionais. Carvalho Filho (2015, p. 975) denomina o controle da Administração Pública como “conjunto de mecanismos jurídicos e administrativos por meio dos quais se exerce o poder de fiscalização e de revisão da atividade administrativa em qualquer das esferas de Poder”.

O controle se encontra entre os princípios fundamentais estabelecidos pelo Decreto – Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, que se aplicam à Administração

Federal. De acordo com esse Decreto o controle da atividade administrativa da união deve ocorrer em todos os níveis e órgãos, e envolve a guarda dos bens (BRASIL, 1967). A Constituição Federal, por sua vez, determina o controle externo e interno da União e das entidades da administração direta e indireta, com o objetivo de fiscalizar os procedimentos orçamentários, contábeis, financeiros, operacionais e patrimoniais (BRASIL, 1988). Carvalho Filho (2015) explica que o princípio do controle, embora se encontre previsto na legislação federal, deve ser atendido por todas as entidades federativas independentemente de lei, isso por que a gestão de interesses da coletividade pela Administração exige a prestação de contas para a sociedade que é titular desses interesses.

Portanto, a legislação do país traz os fundamentos para o controle que deve ser executado pela Administração Pública, indicando o controle patrimonial dentre eles, o que se pode notar a importância desse tema na Gestão Pública. O princípio do controle, instituído pelo Decreto-Lei 200/67, e as diretrizes referentes ao controle estabelecidas pela carta constitucional de 1988 representam importantes marcos nesse quesito.

Os mecanismos de controle visam garantir que as atividades administrativas sejam executadas de acordo com os princípios e normas relativos à função pública. Após a adoção das práticas de boa governança na gestão pública, os métodos de controle interno passaram a representar meios importantes para que se adotem práticas objetivando o estímulo da transparência, da prestação de contas e o aumento da participação dos cidadãos na administração do Estado (FIJOR, 2014). Segundo Oliveira, Pisa, Augustinho (2016), com o estabelecimento da democracia aliada à necessidade de o Estado oferecer serviços públicos mais eficientes, surgiu o dever de a Administração Pública controlar os seus atos mais efetivamente, bem como disponibilizar informações claras para que a sociedade possa utilizá-las para também exercer controle sobre os referidos atos.

Neste sentido, os objetivos do controle estão relacionados à melhoria do desempenho da Administração Pública, observando princípios, proporcionando transparência e oferecendo meios para que a sociedade participe da gestão do Estado. A democracia contribuiu para esse aspecto, uma vez que a Administração controla seus próprios atos, além de disponibilizar informações para que os cidadãos também exerçam controle sobre ela.

Dependendo do agente controlador, o controle pode ser interno ou externo. Quando o referido agente faz parte da Administração, tem-se o controle interno, que é efetuado pela própria Administração tanto sobre os seus órgãos quanto sobre as suas entidades da Administração indireta. Já quando o controle é realizado por algum órgão ou instituição exterior à Administração, trata-se de controle externo, como o controle exercido por instituições jurídicas, técnicas ou políticas (MEDAUAR, 2018).

Já em relação à natureza do controlador, o controle se classifica em legislativo, judicial ou administrativo. O controle legislativo é exercido pelo Poder Legislativo sobre os atos da Administração Pública. Possui função fiscalizadora das condutas administrativas em geral. Os Tribunais de Contas são exemplo desse controle. O controle judicial, por sua vez, é executado pelo Poder Judiciário, cuja função é decidir sobre a legalidade ou não de dos atos da Administração de forma geral, sobretudo quando há conflitos de interesses. Por fim, o controle administrativo tem origem na própria Administração Pública. Consiste no poder que os órgãos públicos têm de fiscalizar e rever seus atos (CARVALHO FILHO, 2015).

De acordo com Di Pietro (2019) o controle é uma incumbência do Estado, mas o cidadão pode participar do processo, provocando o procedimento de controle, seja na defesa dos seus interesses individuais ou na proteção dos interesses coletivos. Esse controle que parte do cidadão é denominado controle popular.

Dessa forma, segundo as classificações expostas, a referência para se classificar o controle é o agente controlador. A depender de onde esse agente faça parte, seja de dentro ou de fora da Administração, o controle pode ser interno ou externo. Já no aspecto do poder ao qual o agente integra ou exerce, o controle pode ser legislativo, judicial, ou administrativo. Por outro lado, quando o agente representa a sociedade, tem-se o controle popular.

Existem diversos outros tipos de classificação de controle, no entanto para os propósitos desta pesquisa limitar-se-á a esses expostos. A seguir será discorrido sobre o controle administrativo, que segundo Meirelles e Burle Filho (2016, p. 801):

Deriva do poder-dever de autotutela que a Administração tem sobre seus próprios atos e agentes. Esse controle é normalmente exercido pelos órgãos superiores sobre os inferiores (controle hierárquico próprio das chefias e corregedorias), com auxílio de órgãos incumbidos do julgamento de recursos (controle hierárquico impróprio) ou, ainda, de órgãos especializados em determinadas verificações (controle técnico de auditorias

etc.), mas integrantes da mesma Administração, pelo quê se caracteriza como controle interno, pois que o externo é sempre atribuído a órgão estranho ao Executivo.

Paludo (2013) afirma que além da denominação de autotutela, o controle administrativo também é denominado de autocontrole, e envolve os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário – concernente às atividades administrativas dos referidos poderes. Aplica-se à Administração direta e indireta, incidindo sobre suas próprias atividades, para fins de confirmação, alteração, revogação ou anulação. Trata-se de um controle interno que a Administração exerce sobre seus atos, agentes ou atividades. O controle administrativo é chamado autotutela quando ocorre sobre a Administração direta, porém quando incide sobre a administração indireta é chamado de tutela.

Diferentemente de outros autores do assunto, Di Pietro (2019) defende que o controle administrativo efetuado sobre as entidades da Administração indireta é um controle externo. Segundo a autora, esse controle somente pode ser executado nos limites da lei, para que não seja ofendida a autonomia que é atribuída a esse tipo de entidade pela lei que as instituiu.

Quanto aos meios de controle administrativo, tem-se o controle hierárquico, próprio da Administração direta, e a supervisão ministerial sobre as instituições personalizadas que compõem a Administração indireta. A fiscalização hierárquica é efetuada entre os órgãos e agentes de uma mesma pessoa jurídica administrativa, com o objetivo de coordenar atividades, bem como orientar e revisar atos administrativos viciados, inoportunos e inconvenientes ao interesse público. Já a supervisão ministerial ocorre entre entidades diferentes. Esse controle depende da instituição de norma legal, com delimitação de limites e forma de exercício da atividade controlada, bem como a definição dos aspectos que deverão ser controlados e as hipóteses em que se aplicam a efetivação de controle (CARVALHO, 2017).

Paludo (2013) acrescenta aos meios de controle os recursos administrativos, os quais consistem em instrumentos que são colocados à disposição dos administrados, com o objetivo de forçar a reavaliação do ato pela Administração que o executou, ou pela autoridade superior.

Então, o controle administrativo é aquele voltado às atividades administrativas do Estado, podendo ser exercido nos três poderes. Esse controle

visa garantir que a Administração pública atuará de acordo com o interesse público, evitando e corrigindo desvios desta finalidade.

2.1.3 Gestão patrimonial na Administração Pública.

A Administração Pública, em geral, é regida por leis e princípios que norteiam a sua atuação e orientam a conduta dos seus agentes. A gestão patrimonial como atividade no setor público, segue os mesmos parâmetros.

O patrimônio ou acervo patrimonial de uma organização, normalmente, é formado pelo conjunto de seus bens imóveis e permanentes móveis (BIAZON; SILVA (2013). Os bens permanentes móveis compõem o conjunto de material permanente. A Portaria Nº 448, de 13 de setembro de 2002, classifica como material permanente aquele que possua pelo menos uma das seguintes características: não perder a sua identidade física e ter uma durabilidade superior a dois anos, ambas em razão de seu uso corrente (BRASIL, 2002).

A gestão patrimonial no setor público compreende o ciclo de vida dos bens pertencentes a uma instituição, o qual se inicia na aquisição do bem, passando pelo controle, conservação e findando-se com a baixa patrimonial. Todas essas fases precisam ser executadas seguindo os parâmetros da Lei, visando atender aos preceitos da Administração Pública (BARBOSA; SANTOS, 2017).

Fernandes e Monteiro (2019) explicam que a gestão patrimonial difere da gestão de outro tipo de material porque requer o monitoramento e controle dos bens permanentes até o fim de sua vida útil ou econômica, mesmo que estejam sob a posse de seus usuários. Esse acompanhamento deve ser realizado pelos responsáveis pelos bens, que nem sempre são os usuários, e pela área de patrimônio, a qual deverá fazer verificações rotineiras quanto a sua localização e o seu estado de conservação.

Assim, a gestão patrimonial na Administração Pública apresenta características específicas que devem ser observadas. Por um lado, ela deve ser conduzida de acordo com o que a lei determina, em todas as suas etapas. Por outro lado, os bens patrimoniais devem ser monitorados e controlados durante toda a sua vida útil ou econômica, independente de quem possua a guarda dos mesmos.

O gestor responsável pelo patrimônio precisa atender a legislação vigente, que regula a gestão patrimonial, nas atividades de aquisição, recebimento,

tombamento e realização de inventários. Mesmo assim, ainda surgem diversos problemas, como a violação de plaquetas patrimoniais e o recebimento de bens doados que sejam inviáveis economicamente ou cuja pessoa que está doando não tem competência para tal. (OLIVEIRA; CLEMENTE; 2016).

Uma função essencial na gestão patrimonial é o controle. Nas palavras de Fernandes e Monteiro (2019, p. 5) esse controle:

Deve satisfazer a três níveis básicos: normativo, físico e contábil. Quanto ao aspecto normativo, deverá obedecer parâmetros e critérios estabelecidos pelas normas técnicas e legislação específica; quanto ao aspecto físico, deverão ocorrer as atividades de incorporação, uso e de baixa dos bens; e quanto ao aspecto contábil, deverá alimentar o sistema do ativo imobilizado com informações relativas aos saldos financeiros dos bens patrimoniais da instituição em tempo hábil (dentro do exercício) e ser transmitidas à contabilidade, considerando toda a movimentação dos bens físicos.

Biazon e Silva (2013) esclarecem que o controle patrimonial é uma atividade administrativa que tem o objetivo de preservar e defender o acervo patrimonial da entidade. O referido controle compreende as ações de registro (tombamento), de verificação da utilização, do estado de conservação e da localização dos bens, tanto no espaço físico da organização quanto fora dela. Além disso, o controle patrimonial envolve a retirada (baixa) do bem do acervo. Na perspectiva de Viecelli e Markoski (2013), o controle patrimonial das entidades públicas requer a utilização de ferramentas de monitoramento dos bens, que compreendem: o cadastramento, a identificação física, o termo de responsabilidade e de movimentação dos referidos bens, e o inventário.

Logo, o controle patrimonial deve ser executado de acordo com a lei e respectivas normas técnicas, cumprindo exigências que requerem procedimentos físicos e contábeis. Envolve atividades de incorporação, uso, baixa dos bens permanentes e fornecimento de informações financeiras dos mesmos à contabilidade. Seu objetivo é monitorar o uso desses bens e preservá-los.

O documento que atribui responsabilidade aos chefes de unidades administrativas, que terão a guarda dos bens novos, é chamado Termo de Responsabilidade. Viecelli e Markoski (2013) relatam que efetuado o cadastramento, é emitido o Termo de Responsabilidade, o qual atribui responsabilidade ao chefe da unidade administrativa para a guarda e conservação dos bens alocados em seu setor. Após essa atribuição de responsabilidade, deverá ser comunicado ao Setor de

Patrimônio qualquer alteração e movimentação que os bens vierem a sofrer. Nesse seguimento, a Instrução Normativa 205/1988 – SEDAP determina no item 7.11 que: “Nenhum equipamento ou material permanente poderá ser distribuído à unidade requisitante sem a respectiva carga, que se efetiva com o competente Termo de Responsabilidade, assinado pelo consignatário” (BRASIL, 1988). Já o Decreto-Lei nº200/1967, no seu art. 87, prescreve: “os bens móveis deverão ficar sob responsabilidade dos chefes de serviço, devendo ser procedidas verificações periódicas pelos competentes órgãos de controle” (BRASIL, 1967)

Segundo Fernandes e Monteiro (2019), antes que o bem seja disponibilizado para o setor requisitante, o setor de patrimônio do órgão deve providenciar um código sequencial e identificá-lo, para que se possa saber a origem do mesmo e acompanhar a sua movimentação interna, de um departamento para outro. Já Azevedo, Altaf, Troccoli (2017, pg. 4) esclarecem que “os bens patrimoniais sofrem marcação física antes de serem distribuídos aos diversos centros de responsabilidade do órgão, o que significa a aplicação, no bem, de plaqueta de identificação”

Um das atividades da gestão patrimonial é a transferência que, de acordo com Azevedo, Altaf, Troccoli (2017), é a operação de movimentação de bens, com a alteração da carga patrimonial, que somente pode ser efetivada pelo setor de patrimônio, por meio de solicitação do responsável pela carga cedente com aceitação do recebedor. Quanto aos bens que são restituídos ao setor de patrimônio da entidade, ficam sob a guarda dos servidores lotados neste setor, e são analisados para se decidir a respeito da baixa ou transferência para outros setores.

Nesse ato de transferência, certas organizações usam um documento chamado Termo de Transferência de Responsabilidade de Bens Patrimoniais, que contém alguns dados básicos como o número do bem; onde ele estava; para onde vai; quais seus detentores, anterior e atual; e as respectivas assinaturas. No entanto, determinados usuários transferem bens de um setor para outro sem informar à área de patrimônio, o que causa transtornos graves referentes à localização dos bens, além de dificultar a identificação de quem é a responsabilidade sobre os mesmos (SANTOS, 2010).

Portanto, o responsável pelo bem patrimonial tem de assinar um documento chamado Termo de Responsabilidade para oficializar o seu encargo. Porém, quando o bem for movimentado para outro departamento, havendo mudança de

consignatário, deve haver a transferência dessa responsabilidade, o que normalmente ocorre mediante emissão de Termo de Transferência de Responsabilidade Patrimonial.

Outro instrumento da gestão patrimonial é o inventário físico, que pode ser explanado da seguinte forma: é realizado anualmente com a finalidade de comprovar a quantidade, bem como o valor dos bens patrimoniais pertencentes ao acervo de cada unidade gestora, que exista em 31 de dezembro de cada exercício, sendo constituído do inventário anterior e das variações patrimoniais ocorridas durante o ano. Também pode ser realizado quando uma unidade gestora é criada, transformada ou extinta, para que os bens sejam devidamente identificados e registrados ou para se efetuar a transferência de responsabilidade. Podem ocorrer, ainda, a qualquer tempo, desde que assim decidam os dirigentes, gestores ou órgãos de fiscalização (DURÃO; HOFFMANN; COUTO, 2015).

O inventário físico de bens patrimoniais também é previsto pela Instrução Normativa 205/1988 – SEDAP, a qual dispõe que se trata de um instrumento de controle para se verificar os equipamentos e materiais permanentes em uso no órgão ou entidade e que, dentre as suas finalidades, permite o levantamento da situação dos referidos equipamentos e materiais permanentes, bem como das suas necessidades de reparo, além da constatação de que a unidade em que o bem está alocado não necessita mais dele (BRASIL, 1988).

A última fase da gestão do patrimônio público é o desfazimento, que consiste na baixa de um bem pertencente ao acervo patrimonial do órgão e, conseqüentemente, na retirada do seu valor do ativo imobilizado. (AZEVEDO; ALTAF; TROCCOLI, 2017). Por outro lado, Santos (2010) argumenta que a baixa deve ser devidamente documentada e ocorrer depois da concretização do desfazimento. Já o referido desfazimento de bens pode acontecer em diferentes modalidades, quais sejam: doação, transferência, permuta, venda direta, leilão, etc.

Diante do exposto, diversas atividades fazem parte da gestão patrimonial. Dentre as fases dessa gestão está a baixa patrimonial, que finaliza o processo e desliga o bem definitivamente do acervo do órgão. Somente depois desse procedimento é que se encerra o controle e a responsabilidade sobre o item.

Em relação aos agentes públicos, eles possuem direitos e deveres perante a Administração pública. Dentre esses deveres está o de zelar pela conservação dos bens patrimoniais e evitar que sejam danificados, sob pena de responsabilização.

Durão, Hoffmann, Couto (2015) discorrem que o servidor público, que recebe bem para guarda ou uso, pode ser responsabilizado caso haja o desaparecimento desse bem, tendo a obrigação de informar qualquer irregularidade que ocorra com ele. E os servidores públicos em geral podem ser responsabilizados pelo dano que causarem aos bens públicos, estando sob sua guarda ou não.

A instituição tem o dever de defender os bens que estão sob sua guarda, por meio de procedimentos de controle e fiscalização. A guarda e a vigilância do bem devem ser observadas de acordo com a destinação que este recebe. O gestor público deve conservar o patrimônio e tomar providências para sanar problemas e apurar a responsabilidade dos agentes públicos, que possuem a guarda dos bens, assim que tomar conhecimento da utilização irregular desses bens (FERNANDES; MONTEIRO, 2019).

Dessa forma, o dever de defender e conservar os bens patrimoniais envolve todo o órgão público, tendo como funções a vigilância e a fiscalização. Os gestores públicos de órgãos e unidades administrativas são os responsáveis pela guarda do bem. No entanto, qualquer agente público, que cause algum dano ao patrimônio da instituição, poderá ser responsabilizado nas esferas administrativa, civil e penal.

Sobre a responsabilização de agentes que causam danos ao patrimônio público, Fernandes e Monteiro (2019, p. 9 e 10) discorrem:

Aqueles que causarem danos ao patrimônio público estarão sujeitos à responsabilização administrativa, civil e penal. As ações para a preservação e proteção dos bens públicos ficam por conta dos próprios órgãos da Administração Pública, bem como do Ministério Público, através de processos administrativos, ações de improbidade administrativa, ações penais e civis de ressarcimento dos prejuízos ao erário.

Nesse sentido, Carvalho (2017) explica o seguinte: o agente público que praticar conduta ilícita pode sofrer três sanções por um único ato infracional, sendo responsabilizado nas esferas administrativa, civil e penal. Também poderá ser absolvido em um julgamento e punido nos demais, sem se configurar contradição. O motivo para essa possibilidade é que as esferas são independentes entre si e não há interferência da decisão de uma instância, no julgamento das outras.

Destarte, a preservação e proteção dos bens patrimoniais são efetuadas por meio de ações desempenhadas pelos próprios órgãos públicos e pelo Ministério público, que compreendem processos administrativos, ações penais e civis. Uma vez que as esferas administrativa, civil e penal são independentes entre si, o agente

público pode ser responsabilizado em apenas uma delas ou nas três, cumulativamente.

As universidades públicas, como entidades da Administração indireta, estão inseridas nesse contexto. Fernandes e Monteiro (2019) relatam como é delegada a responsabilidade pelos bens nos órgãos públicos de educação e como os usuários desses bens podem ser responsabilizados:

Nos órgãos públicos de educação, os usuários dos bens são servidores técnico-administrativos, docentes, discentes, colaboradores e comunidade, que se beneficiam dos serviços e eventos promovidos pelas instituições. Em geral, a responsabilidade sobre esses bens é confiada aos coordenadores e chefes de setores, mesmo que estes sequer os utilizem, mas, por estarem no rol de responsáveis por parte do patrimônio, são cobrados por isso. Os demais usuários também estão sujeitos a sofrer as penalidades cabíveis no caso de danos ou desaparecimento de algum bem em que for comprovado o seu envolvimento (FERNANDES; MONTEIRO, 2019, p. 8).

Conclui-se, então, que os coordenadores e chefes de setor, que possuem responsabilidade sobre os bens da instituição, precisam exercer controle sobre esses bens, para que caso ocorra danos a eles, seja atribuída a responsabilização a quem realmente for culpado. Já que os bens estão sob a guarda desses gestores, se não for realizado o controle adequado e os mesmos venham a ser danificados ou extraviados, os gestores terão de responder por tais ocorrências.

2.2 UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO BRASIL: DAS ORIGENS À ATUALIDADE.

A criação de universidade no Brasil ocorreu tarde em comparação a outras partes do mundo. Instituições de ensino superior foram implantadas no Brasil colônia, porém a universidade só foi instituída de forma efetiva muito tempo depois que o Brasil se tornou independente.

Com a transferência da Corte portuguesa para o Rio de Janeiro no século XIX, a maioria das instituições de ensino superior criadas voltava-se para a defesa militar da colônia, que havia se tornado a sede do governo português. No ano de 1808 foram criados a Academia de Marinha e os cursos de anatomia e cirurgia com o objetivo de formar cirurgiões militares, os quais se instalaram de forma significativa no Hospital Militar. Em 1810 foi criada a Academia Real Militar, para formar oficiais e engenheiros civis e militares. Depois, em 1813 criou-se a Academia de Medicina e Cirurgia do Rio de Janeiro. Outros cursos avulsos foram criados, no Rio de Janeiro,

na Bahia, em Pernambuco e em Minas Gerais. Então, esses cursos criados sofreram reorganizações, fragmentações e aglutinações, dando origem às escolas e faculdades Profissionalizantes que constituíram as instituições de ensino superior até a República (MENDONÇA, 2000).

Até a primeira década do século XX, ainda não havia nenhuma universidade no Brasil. Porém, diversas tentativas de criação desta categoria de Instituição de Ensino Superior ocorreram no país. Logo nos primórdios da colonização, em 1592, foi instalada pelos jesuítas a Universidade do Brasil, na Bahia. No entanto, essa entidade não foi autorizada pelo Papa e nem pelo Rei de Portugal. Ocorreram outras tentativas posteriormente, mas também não tiveram êxito. Já em 1912, foi criada a Universidade do Paraná, por Lei Estadual, que foi desautorizada pelo Decreto Nº 11.530/1915, o qual somente reconhecia a criação de instituição de educação superior em cidade que contava com mais de 100.000 habitantes, e a cidade de Curitiba ainda não se enquadrava nesta situação. Em 1909, entrou em funcionamento a Escola Livre de Manáos, a qual se denominou Universidade de Manáos em 1913 (MORHY, 2004).

O histórico da universidade no Brasil é bastante recente em termos mundiais. Ainda na época do Brasil colônia, tentou-se trazer a experiência da Universidade de Coimbra, porém não se concretizou por tratar-se de uma população diferente da europeia (BOTTONI; SARDANO; COSTA FILHO, 2013). Somente no ano de 1915, a reforma Carlos Maximiliano dispõe sobre a criação de uma universidade por meio do decreto nº 11.530, a qual foi instituída em 7 de setembro de 1920, denominada Universidade do Rio de Janeiro. Essa universidade foi formada por meio da junção de três unidades de ensino de caráter profissional, recebendo autonomia didática e administrativa (FÁVERO, 2006). Mendonça (2000) afirma que a primeira instituição brasileira que assumiu de forma duradoura a denominação de universidade, foi a Universidade do Rio de Janeiro, a qual foi criada pelo governo federal.

Portanto, houve muitas tentativas de criação de universidades no Brasil, desde os primórdios da colonização, porém não se obteve êxito durante séculos. Somente no século XX, no ano de 1920, que foi criada a primeira universidade que se mostrou bem sucedida. Porém, o ensino superior já ocorria no Brasil há bastante tempo, por meio de outros tipos de instituições de ensino superior, como escolas e

faculdades profissionalizantes, ou cursos superiores isolados que foram criados para propósitos específicos.

Em 1934, foi criada a Universidade de São Paulo (USP), juntamente com a Universidade do Distrito Federal, sendo as primeiras universidades que incorporaram a pesquisa ao ensino profissionalizante (BOTTONI; SARDANO; COSTA FILHO, 2013). A USP foi influenciada pelo modelo universitário europeu, e contou com vários cientistas vindos da Alemanha, França e Itália. A Universidade do Distrito Federal, por sua vez, foi extinta logo depois e absorvida pela Universidade do Brasil (MORHY, 2004). Outra universidade, cuja criação marcou a história dessas instituições de ensino superior, foi a Universidade de Brasília (UNB), a qual foi instituída pela Lei nº 3.998, de 1961. Ela surgiu como um divisor de águas na história das universidades, tanto por suas finalidades, quanto por sua organização institucional (FÁVERO, 2006).

Em 1950 havia cerca de 10 universidades no Brasil, e no início da década de 60 o número dessas instituições passava de 20. Já no período do governo militar (1964-1985), as universidades deram um grande salto qualitativo e quantitativo, com a expansão e modernização da pós-graduação, o estabelecimento do vestibular classificatório e a instituição da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, dentre outros avanços. Até o início da década de 80, as universidades públicas tiveram um crescimento maior do que as privadas. Naquela época, havia 65 universidades, 43 públicas e 22 privadas. Já em 2002, a quantidade de universidades privadas era 84 e apenas 78 de universidades públicas. (MORHY, 2004). A partir da década de 1990, as propostas de reforma para universidades públicas conduziram um processo crescente de privatização, e houve uma expansão desenfreada da rede privada de ensino superior, incentivada pelo próprio Estado (BOTTONI; SARDANO; COSTA FILHO, 2013).

Depois de uma década de estagnação combinada a recursos escassos, a partir de 2003 a universidade pública do Brasil começou a se desenvolver, especialmente devido ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Naquele período, as universidades receberam uma quantidade considerável de recursos com a finalidade de sua ampliação. Com isso, houve a construção de novos prédios, a instalação de novos campi e a criação de novas universidades. Muitos materiais permanentes foram adquiridos, o que levou essas instituições a se atentar também ao controle

patrimonial, visto que as universidades públicas se enquadram na administração indireta, podendo ser autarquias ou fundações públicas, devendo então cumprir com todos os procedimentos legais relativos ao controle patrimonial (GONZAGA, 2019).

O último censo da Educação Superior, de 2019, identificou 198 universidades, sendo 108 públicas e 90 privadas, de um total de 2608 instituições de ensino superior, conforme tabela a seguir:

Tabela 1 - Número de instituições de ensino superior brasileiras no ano de 2019

Categoria Administrativa	Total Geral	Organização acadêmica		
		Universidade	Centro Universitário	Faculdade
Total	2.608	198	294	2076
Pública	302	108	11	143
Federal	110	63	1	6
Estadual	132	40	1	91
Municipal	60	5	9	46
Privada	2306	90	283	1933

Fonte: Adaptada de INEP/MEC, 2019.

Dessa forma, percebe-se que apesar de haver uma quantidade significativamente maior de instituições de ensino superior privadas em relação às instituições públicas, considerando todos os tipos de instituições, o número de universidades públicas supera o de universidades privadas, com um total de 18 (dezoito) unidades a mais. Portanto, pode-se concluir que, durante bastante tempo, as universidades públicas representaram uma maior quantidade do que as privadas. Esse tipo de instituição de ensino, na modalidade privada, ultrapassou o número de instituições públicas por um breve período, como no ano de 2002. No entanto, com o passar dos anos, as universidades públicas lideraram em maior quantidade novamente como constatou-se no censo da Educação Superior, de 2019.

A universidade como instituição de ensino, pesquisa, extensão e também de promoção social, tem importância estratégica no processo de desenvolvimento. A instalação de universidade pelo governo gera diversos benefícios para a região. A curto e médio prazo, a aplicação de recursos governamentais contribui para o surgimento de outras atividades. Já a médio e longo prazo, as universidades

participam da qualificação de mão-de-obra, promovendo a oferta de serviços qualificados (OLIVEIRA JR, 2014).

Baseada em sua autonomia intelectual, a universidade também tem a característica de se relacionar com a sociedade e com o estado de forma divergente, promovendo debates e discussões em busca de melhores soluções para os problemas enfrentados. Nessa perspectiva, Chauí (2003, p.2), discorre:

É exatamente por ser uma instituição social diferenciada e definida por sua autonomia intelectual que a universidade pode relacionar-se com o todo da sociedade e com o Estado de maneira conflituosa, dividindo-se internamente entre os que são favoráveis e os que são contrários à maneira como a sociedade de classes e o Estado reforçam a divisão e a exclusão sociais, impedem a concretização republicana da instituição universitária e suas possibilidades democráticas.

O art. 207 da CF/1988 determina que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988). No entanto, Morhy (2004), defende que as leis e regulamentos posteriores, assim como a relação do governo com a universidade, são contrários à autonomia, sobretudo em relação à autonomia administrativa, de gestão financeira e patrimonial das universidades. Os motivos para esse quadro são bastante complexos, de natureza jurídica, financeira e política. Essas restrições legais à autonomia resultaram na criação de Fundações de Apoio que atuam em parceria com as universidades públicas.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, define as universidades como instituições pluridisciplinares de formação profissional de nível superior, de pesquisa, de extensão, bem como de domínio e cultivo do saber, tendo como características, as seguintes: a produção intelectual institucionalizada; no mínimo um terço do corpo docente com título acadêmico de mestrado ou doutorado; e um terço do corpo docente atuando em regime de tempo integral. Sobre as universidades públicas, a Lei assegura que as mesmas dispõem de estatuto jurídico especial com o objetivo de atender as particularidades de sua estrutura, organização, financiamento pelo poder Público, planos de carreiras e regime jurídico da sua força de trabalho. Esse tipo de universidade deve obedecer ao princípio da gestão democrática, oferecendo oportunidade de participação à comunidade institucional, local e regional (BRASIL, 1996).

Então, percebe-se que é complicado para as universidades públicas exercerem autonomia, uma vez que são financeiramente dependentes do poder público, devem seguir diversas normas jurídicas nas suas variadas atividades, bem como obedecer ao regime jurídico do quadro de pessoal e ainda envolver a comunidade em uma gestão democrática.

2.3 TEORIA DA AGÊNCIA

Em pequenas empresas e empresas familiares, normalmente é o proprietário que administra o negócio, não havendo necessidade de delegação de autoridade para a tomada de decisão. Por outro lado, nas grandes companhias, como as sociedades anônimas; nas médias empresas, em que há gerentes; e em cooperativas, é preciso haver separação entre dono e administrador. O primeiro é quem financia a organização por meio da aplicação de capital, podendo ser um ou vários indivíduos, o segundo, por sua vez, é aquele que gerencia a organização, sendo o principal responsável pelo desempenho da mesma.

Na análise tradicional da firma existe apenas um proprietário, o qual é o principal fornecedor de capital para a empresa, e também é seu único administrador. Esse modelo teórico não considera os conflitos de agência, que geralmente estão presentes na administração das organizações reais (BARRETO, 2015). Nesse sentido, os conflitos de agência estão presentes nas organizações em que há a separação entre o proprietário e o administrador da organização, sendo ela pública ou privada.

A teoria da agência consiste em um arcabouço teórico, cujo objetivo é analisar as relações envolvendo os participantes de um sistema no qual a propriedade e o controle do capital se destinam a distintos indivíduos, o que pode provocar conflitos devido à existência de interesses diferentes entre eles. (SEGATTO-MENDES, ROCHA, 2005; ARRUDA, MADRUGA, FREITAS JUNIOR, 2008). De acordo com Roza (2003, p. 37):

A teoria da agência trata de problemas resultantes dos conflitos de interesses que emergem numa relação de contrato, formal ou informal, quando as partes contratantes possuem informação assimétrica ou há presença de incerteza. O principal objetivo dessa teoria é explicar como as partes contratantes efetuam seus contratos de forma a minimizar os custos associados aos problemas de informação assimétrica e incerteza. A teoria da agência também ressalta a existência do mercado e de mecanismos

institucionais capazes de completar os contratos para reduzir aqueles problemas.

Oliveira Neto, Moreira, Barbosa Neto (2017) complementam a ideia de contrato na relação de agência, esclarecendo que o mesmo se trata de um instrumento utilizado como sistema de informação e avaliação entre as partes. Por conseguinte, faz-se necessário entender a organização como um conjunto de contratos formais e informais, cuja função é forçar os agentes a agirem de forma congruente com o interesse dos principais, bem como equilibrar os objetivos conflitantes entre os contratantes.

Jensen e Meckling (1976), explicam que ocorre relação de agência quando há um contrato, sob o qual alguém, denominado principal, atribui a outrem, denominado agente, algum serviço para ser realizado em seu nome, que envolve a delegação de autoridade para tomar decisões. Porém, há a possibilidade de o agente não agir sempre de acordo com os interesses do principal. Assim, o principal pode limitar as divergências dos seus interesses por meio do oferecimento de incentivos ao agente e arcando com custos de monitoramento para limitar as ações deste. O agente por sua vez, pode gastar recursos (*bonding costs*) para garantir que suas ações não serão prejudiciais ao principal. No entanto, é geralmente impossível para o principal ou para o agente garantir sem custo, que o agente tomará ótimas decisões do ponto de vista do principal.

Dessa forma, os referidos autores sustentam que na maioria das relações de agência, tanto o principal como o agente terão custos pecuniários ou não pecuniários, e haverá divergência entre a decisão tomada pelo agente e a decisão que maximizaria o bem-estar do principal. O dinheiro equivalente à diminuição do bem-estar do principal devido a essa divergência também é um custo da relação de agência, chamado perda residual (JENSEN; MECKLING, 1976).

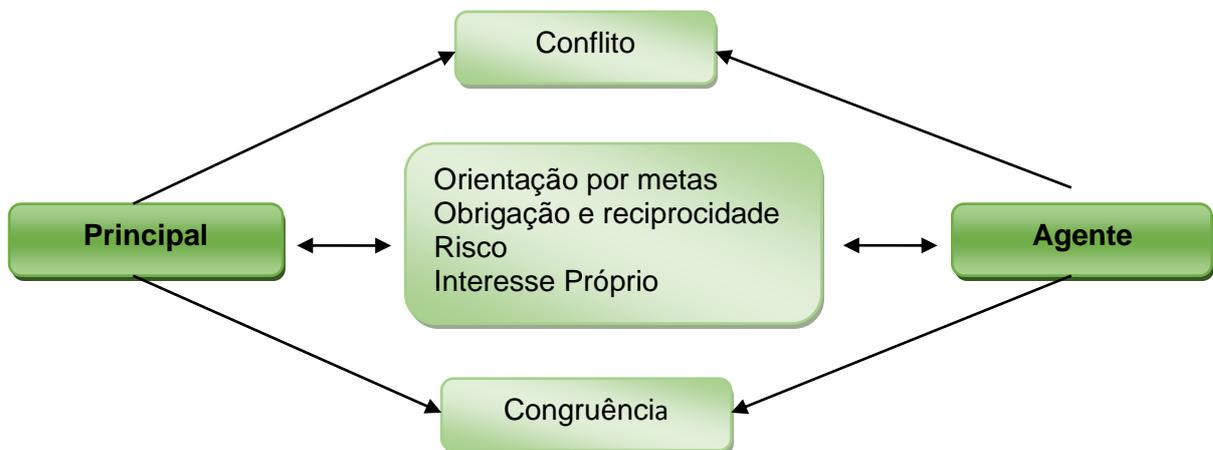
Ao assumir que os custos de agência existem, tanto os principais quanto os agentes agem com o objetivo de minimizá-los e promover uma situação de equilíbrio entre as partes (SATO, 2007). Desse modo, a teoria da agência tem permitido a pesquisadores, principais e agentes compreenderem melhor a relação contratual existente entre os dois últimos, assim como os conflitos e eventuais custos resultantes (GODOY; MARCON, 2006).

Diante do exposto, pode-se afirmar que a teoria da agência é uma base teórica que versa sobre a relação entre principal e agente, em que há a separação

entre propriedade e controle. Diferentes custos podem decorrer dessa relação devido aos objetivos diferentes dos contratantes, porém ambas as partes atuam visando minimizá-los. Por outro lado, há a figura do contrato, cujo objetivo consiste em dirimir ou resolver os possíveis conflitos futuros, no entanto esse instrumento não é capaz de prever todas as situações conflitantes em razão das informações assimétricas que os envolvidos possuem.

Na figura 1, a seguir, é apresentada uma representação gráfica da relação entre principal e agente:

Figura 1 - Relação entre principal e agente



Fonte: Adaptado de Sato (2007, p. 3).

Um dos elementos presentes nas relações de agência é a informação assimétrica, que ocorre quando as duas partes da relação possuem diferentes níveis de informação, resultante do fato de que a maior parte do conteúdo informacional que o principal recebe é fornecida pelo agente, isso permite que este controle o tipo e profundidade de informação fornecida àquele. (SEGATTO-MENDES; ROCHA, 2005).

A informação assimétrica está presente em várias situações, como no caso de trabalhadores que possuem mais habilidades do que seus empregadores; os gestores que possuem ações da própria empresa que administram, os quais sabem mais sobre o seu estado, economicamente e financeiramente, do que os demais acionistas; e os administradores de empresas que sabem mais sobre os custos e capacidades das mesmas do que os seus proprietários. Por isso, as organizações

adotam mecanismos para diminuir essas informações assimétricas, como no contexto das empresas que participam do mercado acionário, em que os acionistas monitoram o comportamento dos administradores dessas empresas; organizações contratam empresas de auditoria independentes mais caras e conceituadas; e instituições se voltam para as boas práticas de Governança Corporativa (ROZO, 2003).

Assim, há informação assimétrica em diversos tipos de instituições e situações, isso porque o agente conhece mais sobre a sua área de atuação do que o principal e acaba controlando o tipo e nível de informação que fornece a este. Por outro lado, as organizações utilizam mecanismos para amenizar as referidas assimetrias de informação.

Boučková (2015) afirma que a informação assimétrica implica dois outros problemas de agência, que são o risco moral e a seleção adversa. O risco moral é quando uma das partes explora a informação assimétrica para seu benefício. O principal tem possibilidades limitadas de monitorar o comportamento do agente, sendo capaz de avaliar o seu desempenho somente por meio de resultados. Então, o agente pode ser tentado a evitar cumprir com suas obrigações porque o principal talvez não seja capaz de fiscalizar tal comportamento sem incorrer em custos adicionais para monitoramento. A seleção adversa, por sua vez, refere-se à falta de informação por parte do principal. Nesse caso, o principal não consegue avaliar a efetividade do comportamento do agente por não possuir informações suficientes. Como exemplo, pode-se citar a situação em que há um trabalho complexo para ser executado e o principal contrata um agente que não tem capacidade para desenvolvê-lo, porque o agente não apresenta as suas habilidades claramente, no momento da seleção.

Rozo (2003) aponta outro componente que dificulta a elaboração de contratos entre o agente e o principal, que é a incerteza. Segundo o autor, ambos o principal e o agente deparam-se com a incerteza de várias formas, mas as incertezas predominantes são em relação ao comportamento do agente e sobre os resultados decorrente dos seus esforços.

Lambert (2007) relaciona quatro razões típicas para os conflitos de interesse entre o principal e o agente, quais sejam: (1) aversão ao esforço por parte do agente; (2) o agente pode desviar recursos para seu consumo ou uso particulares; (3) diferença de horizonte temporal (por exemplo, o agente está menos preocupado

sobre os efeitos futuros de suas ações porque ele não espera ficar na empresa, ou está preocupado a respeito de como as suas ações afetarão a avaliação de outros sobre suas habilidades, e conseqüentemente afetarão sua remuneração futura); (4) Aversão ao risco diferenciado por parte do agente. Oliveira Neto, Moreira, Barbosa Neto (2017) acrescentam que devido a essa diferença de aversão ao risco da parte do agente, este tomará decisões menos arriscadas, ainda que não estejam de acordo com o desejo do principal, com o objetivo de garantir sua posição na empresa.

Portanto, são vários os motivos para conflitos entre principal e agente, porém eles têm como característica marcante o fato de girarem em torno do comportamento do agente. Os diferentes aspectos do seu comportamento como esforço, desempenho, alcance de resultado e uso de informação assimétrica podem desencadear os referidos conflitos.

Para induzir o agente a revelar as informações importantes e evitar comportamentos oportunistas, o principal pode utilizar uma estrutura de recompensas e punições. Todavia há uma diferença bastante significativa na aplicação desses mecanismos nas instituições públicas e privadas. Isso porque nas entidades públicas o regime estatutário do funcionalismo apresenta características que dificultam tal aplicação. Como por exemplo, a rescisão contratual por motivo de conduta inadequada é bastante reduzida nas instituições públicas devido à estabilidade do servidor, e são quase nulas as recompensas financeiras com base em metas, no setor público (CABRAL, 2006).

Conforme Jensen e Meckling (1976), o problema de agência é geral. Ele existe em todas as organizações e em todos os esforços cooperativos, estando presente em todos os níveis de gerenciamento em empresas, em universidades, em sociedades anônimas, em cooperativas e em instituições governamentais. Ao discorrer sobre as relações de agência no setor privado (Luz, 2019) sustenta que surge o conflito de agência quando os agentes tomam decisões que lhes beneficiam, porém podem prejudicar a organização. Quando eles dão prioridade aos próprios interesses em detrimento dos interesses da empresa, os agentes comprometem o desempenho do negócio.

Por outro lado, Barreto (2015) argumenta sobre a aplicação dessa teoria no setor público, afirmando que sempre se associa o principal ao proprietário do capital, devido a essa ocorrência na iniciativa privada. No entanto, há um entendimento

segundo o qual nas entidades públicas o principal é a sociedade, que é a verdadeira proprietária dos bens públicos disponibilizados pelo Estado. O agente, por sua vez, é o gestor que administra a coisa pública e possui mais informações sobre ela do que a sociedade.

Przeworski (1996) menciona três categorias de relações do tipo agente-principal no Estado, quais sejam: a regulação, que ocorre entre o governo e agentes econômicos privados; a supervisão, que acontece entre políticos e burocratas; e a *accountability* ou responsabilização, que é entre os cidadãos e o governo. Segundo esse autor, muitos problemas relacionados ao Estado surgem porque tanto os políticos eleitos como os burocratas podem ter metas e interesses privados. Então, para que o governo funcione de forma adequada, os políticos eleitos devem monitorar os burocratas, e serem fiscalizados pelos cidadãos e punidos por estes, quando necessário.

Portanto, há diversos tipos de relações de agência. A primeira distinção que se nota é a respeito daquelas relações que ocorrem estritamente no âmbito privado, e as que ocorrem no setor público. Mas também acontece relacionamento de agência envolvendo os diferentes entes, público e privado. Na iniciativa privada as relações do tipo agente-principal referem-se aos proprietários de empresas e seus respectivos gestores. Na área pública há os tipos de relacionamentos de agência no sentido geral, em que a sociedade é principal e os políticos eleitos são os agentes, e em sentido mais restrito, em que os políticos eleitos são o principal e os burocratas são os agentes. Já na relação entre o público e o privado, têm-se as relações de agência referentes à regulação, nas quais o estado toma o lugar de principal e os agentes econômicos assumem o lugar de agentes.

No capítulo seguinte, será abordada a metodologia utilizada neste estudo.

3. METODOLOGIA

A entidade objeto de estudo desta pesquisa é a Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT), que foi criada pela Lei 10.032, de 23 de outubro de 2000. Trata-se de uma instituição pública cujo objetivo é promover o ensino, a pesquisa e extensão. Apesar de ser vinculada ao Ministério da Educação, ela possui

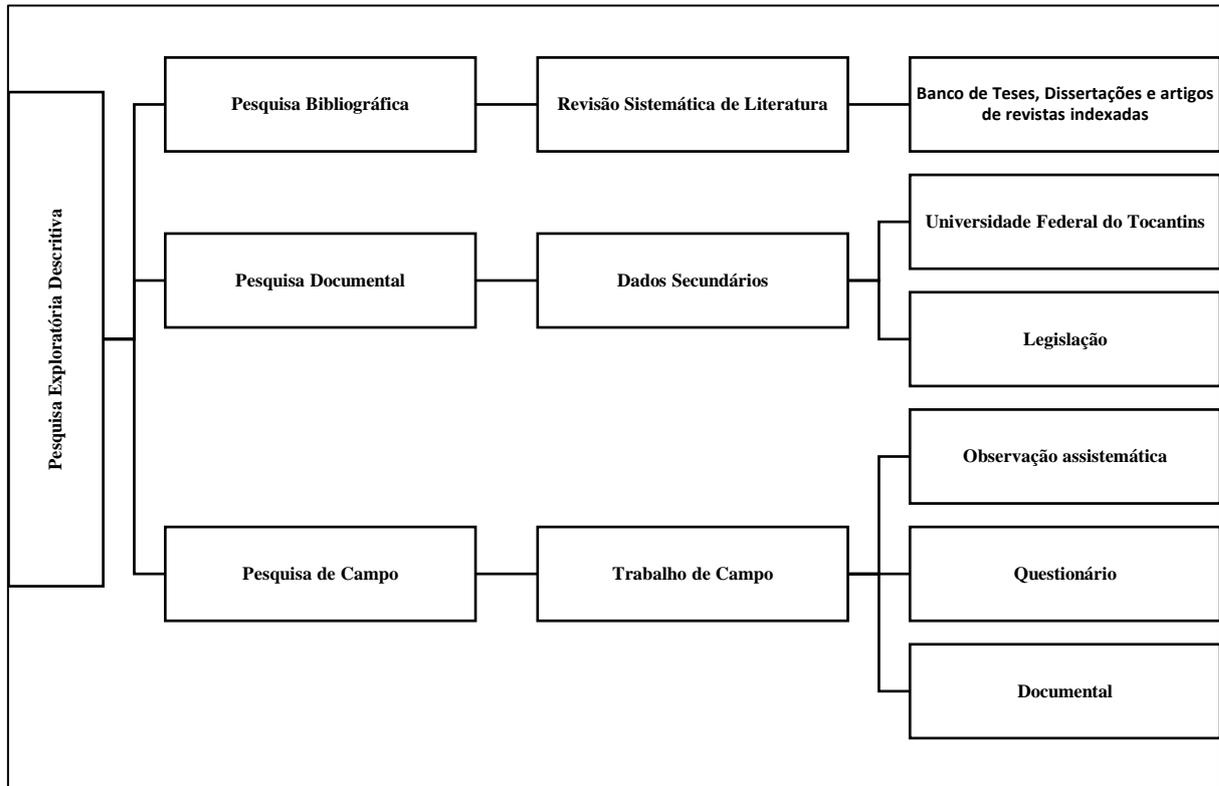
autonomia tanto didático-científica, quanto administrativa, de gestão financeira e patrimonial, de acordo com o Artigo 207 da Constituição Federal (UFT, 2015).

A UFT tem sede na cidade de Palmas, capital do Estado do Tocantins, e conta com um total de 7 (sete) campi universitários, localizados nas cidades Araguaína, Arraias, Gurupi, Miracema do Tocantins, Palmas, Porto Nacional e Tocantinópolis¹. Os campi universitários são unidades definidas, com funções próprias e organização similar, possuem unidades orçamentárias e autonomia relativa. São responsáveis por gerir e executar o ensino, a pesquisa e a extensão em diversas áreas do conhecimento. Como órgão de poder executivo, de coordenação, fiscalização e de superintendência das atividades universitárias, a estrutura da universidade possui a Reitoria, a qual é exercida pelo Reitor (UFT, 2015).

Segundo o catálogo de cursos da UFT, a instituição tem mais de 18.000 (dezoito mil) alunos, dispondo de 62 (sessenta e dois) cursos de graduação, 17 (dezessete) mestrados acadêmicos, 12 (doze) mestrados profissionais, 6 (seis) doutorados e dezenas de cursos de especialização (UFT, 2018). A figura a seguir detalha, de modo mais amplo, o delineamento da pesquisa ao longo dessa dissertação de mestrado.

¹ Vale ressaltar que os campi de Araguaína e Tocantinópolis estão em processo de desmembramento devido à criação da UFNT, conforme Lei nº 13.856, de 8 de julho de 2019.

Figura 2 - Delineamento da Pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Tratou-se de uma pesquisa exploratória descritiva pois as estratégias metodológicas adotadas abrangeram distintos métodos para que os objetivos delineados para esse estudo pudessem ser atendidos.. Fontana (2018, p. 61) faz uma breve explanação sobre esses dois tipos de pesquisa:

As pesquisas exploratórias buscam estabelecer informações preliminares sobre um dado assunto estudado. Já as investigações descritivas possuem o objetivo de descrever as características de uma população, um fenômeno ou experiência para o estudo realizado considerando aspectos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa.

A pesquisa exploratória também é conhecida como pesquisa de base. Caracterizada por não ser tão profunda, essa pesquisa levanta dados e problemas que podem servir de embasamento para pesquisas mais avançadas futuramente. É bastante útil para atribuir importância a algum tema em determinada área do conhecimento que até então havia sido ignorado (VIEIRA, 2010).

A respeito da pesquisa descritiva, Vieira (2010) argumenta que esta pesquisa empenha-se na descrição de fatos ou fenômenos. Ela constata a priori as inter-

relações entre variáveis, no nível de mera observação. Já as informações coletadas são analisadas com a finalidade de se estabelecerem padrões de comportamento.

Quanto ao tipo de abordagem a presente investigação tem o caráter quantitativo e qualitativo. O método quantitativo foi empregado na consolidação dos dados tabulados após o questionário, já o qualitativo foi utilizado nas demais seções dos resultados da pesquisa.

Gonçalves (2005), afirma que na pesquisa quantitativa os dados e opiniões são coletados e classificados por meio do emprego de recursos e técnicas estatísticas, compreendendo desde as mais simples até as mais complexas. Para Reis (2008, p. 58),

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação na coleta e no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas. Ela tem o intuito de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação, traduzindo em números as informações analisadas e dados coletados.

O método qualitativo, por sua vez, segundo Lakatos e Marconi (2011), objetiva analisar e interpretar aspectos profundos, por meio da descrição da complexidade presente no comportamento humano. Essa metodologia realiza análise detalhada a respeito de elementos como hábitos, atitudes, e tendências de comportamento. São utilizadas amostras reduzidas e instrumentos de coleta de dados não estruturados, como ocorreu durante a etapa de realização da aplicação do questionário com os atores da pesquisa.

Vieira (2010, p. 90) discorre sobre a necessidade de o pesquisador interagir com o objeto de estudo na pesquisa qualitativa, bem como sobre a utilização de um olhar aprofundado:

a natureza da pesquisa qualitativa exige um olhar aprofundado do contexto e do local em que é executada e, também, uma interação entre o pesquisador e o objeto. O olhar frio e distanciado de um observador não seria capaz de apreender muitas das informações que podem estar disponíveis. O pesquisador estará em um processo de imersão na sua pesquisa, portanto.

Primeiramente, fez-se uma revisão bibliográfica que teve por intuito identificar as fontes relacionadas com o tema da pesquisa, tais como: a identificação, a compilação dos dados, a leitura sistemática e o fichamento e avaliação (BRUMER *et al.*, 2008). Esse levantamento foi importante para mapear o temática que envolve

o conflito de agência com a justificativa e a relevância deste para o campo de estudos das universidades.

Para a construção do referencial teórico que abordou sobre a gestão patrimonial e a teoria da agência, o banco de dados escolhido foi o Google Scholar², utilizando-se o filtro para que a busca fosse em revistas indexadas e no Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Por meio deste levantamento, foi possível efetuar a pesquisa utilizando como *string* de busca as palavras “gestão patrimonial + teoria da agencia” nos seguintes campos: título, resumo e palavras-chave. O período delimitado foi de 2004 a 2020. Nesse sentido, foram localizados 40 trabalhos, sendo 3 artigos, 35 dissertações e 2 teses. A fase seguinte foi a leitura de todos os resumos com a finalidade de compreender o que se tem pesquisado sobre gestão patrimonial e a dinâmica dos agentes, bem como os métodos de pesquisa desses estudos e a que resultados essas pesquisas chegaram, considerando as distintas áreas em que o assunto foi abordado. Os dados dessa revisão se encontram no Apêndice C desta dissertação.

A partir dessas informações iniciais, buscou-se outros trabalhos para embasar o referencial teórico, que tratavam dos temas que se pretendia pesquisar, de forma isolada. As principais plataformas utilizadas foram o Google Scholar, Scielo e o portal de periódicos da CAPES.

Em seguida, realizou-se a pesquisa documental, que de acordo com Gil (2008) é bastante parecida com a pesquisa bibliográfica. Elas se diferenciam apenas com relação às fontes. A pesquisa bibliográfica utiliza principalmente as contribuições de vários autores a respeito de algum tema, já a pesquisa documental envolve materiais que ainda não passaram por tratamento analítico ou que ainda podem ser reformulados conforme os objetivos do estudo. Os documentos usados na pesquisa documental, podem ser de dois tipos; documentos de primeira mão e de segunda mão. No primeiro caso, trata-se de documentos que não passaram por nenhum tratamento analítico, como documentos oficiais, contratos, reportagens de jornal, gravações, etc. E no segundo caso são documentos que receberam alguma forma de análise, como relatórios, tabelas estatísticas, etc.

²O site de busca é o <http://www.scholar.google.com>

Na pesquisa documental foram analisadas Leis, Decretos, Instruções Normativas e Portarias da Administração Pública, bem como resoluções e manuais da Universidade Federal do Tocantins.

Posteriormente, efetuou-se a pesquisa de campo, que pode ser conceituada da seguinte forma:

É aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los (LAKATOS: MARCONI, 2010, pág. 169).

Na pesquisa de campo, utilizou-se a Observação Assistemática, o questionário como instrumento de coleta de dados, e documentos pertencentes à Coordenação de Patrimônio da UFT.

Segundo Lakatos e Marconi (2011), o procedimento técnico da Observação assistemática, além de receber outras denominações, também é chamado de Observação não Estruturada. Essa técnica permite que o pesquisador recolha e registre fatos da realidade sem utilizar meios técnicos especiais ou fazer questionamentos diretos. Ela é mais adotada em pesquisas exploratórias e não conta com planejamento, nem controle elaborados de forma prévia. Fontana (2018) explica que, em muitos casos, esse tipo de observação ocorre sem planejamento devido ao fato de surgirem fenômenos de forma imprevista.

Neste sentido, o pesquisador observou como ocorrem os procedimentos de gestão patrimonial tanto na Coordenação de Patrimônio, quanto em outros departamentos da universidade que também contribuem com essa gestão. Além disso, é importante destacar que o Profiap é um mestrado que permite a construção de uma dissertação que possa trazer melhorias para o ambiente profissional onde o acadêmico está inserido. Desta forma, o diagnóstico aqui proposto foi realizado com base na percepção do discente por meio da técnica da observação, isto é, por sua vivência com o tema pesquisado, o que permitiu compreender os trâmites que envolvem a gestão de patrimônio, mas também sob um olhar de quem analisa como se estabelece a relação entre os agentes que fazem parte desse contexto.

Outra etapa da pesquisa de campo foi a utilização do questionário. Para Lakatos e Marconi (2010, p.184), “o questionário é um instrumento de coleta de

dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador”.

Em virtude da pandemia de *corona virus disease* (COVID-19), o pesquisador ficou impossibilitado de fazer as entrevistas com os responsáveis de cada setor. Assim, a estratégia adotada para a aplicação do questionário foi em forma de formulário online, utilizando-se a ferramenta do Google denominada Google Formulários, com questões abertas e fechadas. Assim, foram aplicados 13 formulários online, a todos os servidores lotados nos Setores de Patrimônio dos 7 campi universitários, obtendo-se respostas de 12 servidores, que corresponde a 100% da representação dos campi da UFT.

O questionário foi elaborado com base nos problemas relativos à gestão do patrimônio da UFT, identificados nos relatórios de inventário anual, que se encontram na Coordenação de Patrimônio, dos anos de 2016 a 2019. Os referidos relatórios constam nos anexos de A a E deste trabalho. A formulação do questionário também baseou-se na revisão bibliográfica sobre gestão patrimonial e teoria da agência.

A maioria das questões usadas para compor o questionário são baseadas na escala Likert, de cinco pontos, mas também utilizou-se questões abertas, dicotômicas e de múltipla escolha.

A escala de verificação de Likert é o modelo mais utilizado e debatido entre os pesquisadores, a qual foi elaborada por Rensis Likert, em 1932, com a finalidade de mensurar as atitudes no âmbito das ciências comportamentais. Esta escala é elaborada por meio da adoção de um constructo, a partir do qual se formula um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes expressarão seu grau de concordância. Os participantes da pesquisa opinam mediante uma medida de concordância conferida ao item, e com os resultados dessa medida, se obtém a medida do constructo. A escala original era de cinco pontos, de discordância total até a concordância total, porém atualmente, existem modelos denominados do tipo Likert, com pontuações diferentes (JÚNIOR; COSTA, 2014).

Para verificar a validade do questionário baseado na escala Likert empregou-se o coeficiente Alpha de Cronbach, por meio do software estatístico IBM SPSS, versão 28.0.0.0. Segundo Virla (2010), esse coeficiente verifica a confiabilidade de um instrumento constituído por uma escala Likert ou por qualquer escala de

múltiplas opções, referente à homogeneidade ou consistência interna. O questionário utilizado encontra-se no Apêndice A desta dissertação.

O tópico seguinte, tratará especificamente da análise desses dados levantados e apurados.

4. ANÁLISE SITUACIONAL

O objetivo desta pesquisa foi analisar os conflitos de agência existentes no processo de gestão patrimonial da Universidade Federal do Tocantins e compreender como ocorre a relação entre os departamentos responsáveis por essa gestão. Assim, este capítulo se inicia com a apresentação das principais relações de agência existentes na universidade estudada.

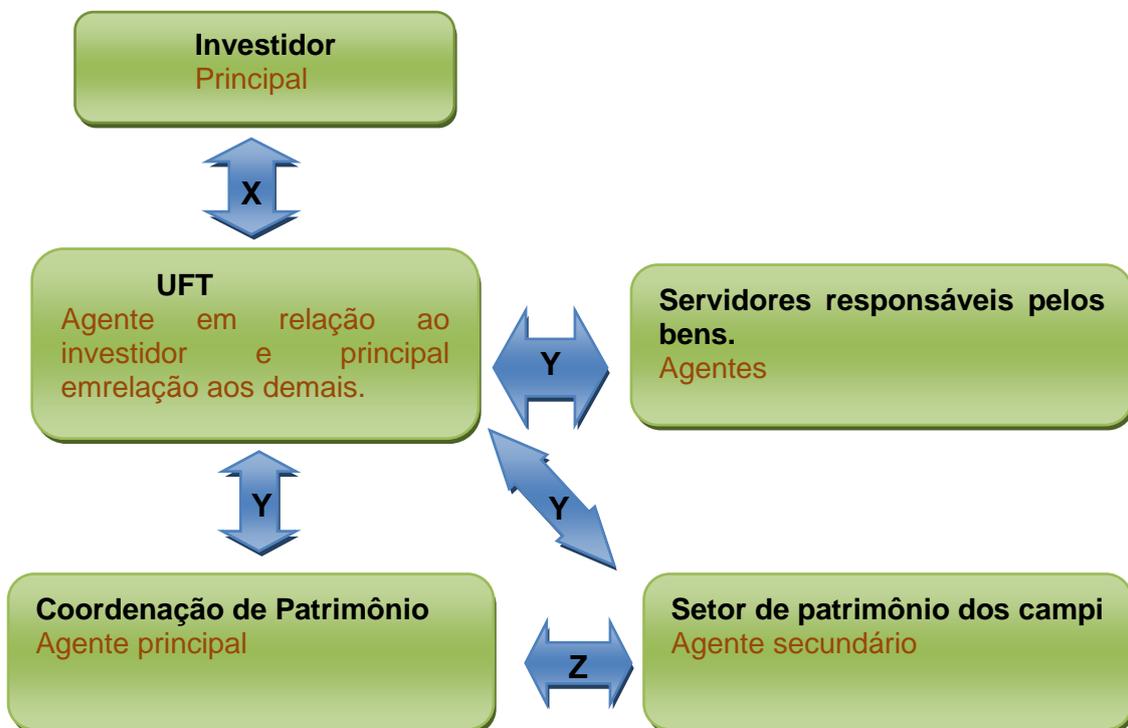
Na UFT podem-se destacar três diferentes relações de agência, concernente aos bens patrimoniais e aos distintos atores que desempenham o papel de proprietário ou de detentor desses bens. A primeira delas, que para efeito deste trabalho se denominará X, envolve a UFT, por meio de servidores que, em seu nome, buscam recursos públicos ou privados para a realização de projetos; e as fundações de apoio, agências de fomento ou empresas que fornecem recursos para esse objetivo. Nessa relação, o principal é a organização provedora do recurso e o agente é a UFT, representada pelo servidor responsável pelo projeto.

A segunda relação, que será denominada Y, compreende a UFT, possuidora dos bens por ela adquiridos, os servidores detentores da guarda desses bens, e os servidores encarregados da gestão patrimonial. Quando a UFT adquire algum bem permanente, seja por compra, doação, produção própria ou outra modalidade, esses bens são tombados e alocados nos departamentos onde cumprirão suas finalidades. O servidor responsável por tal departamento passará a ser responsável também pelo novo bem. Já os servidores lotados na coordenação de patrimônio ou setor de patrimônio dos campi universitários, devem realizar o gerenciamento necessário do bem, principalmente relativo às atividades de controle. Então, os servidores enquadrados em uma das duas categorias mencionadas desempenham o papel de agente e a UFT representa o principal.

Já a terceira relação, a qual se denominará Z, inclui a coordenação de patrimônio e os setores de patrimônio dos campi universitários. A coordenação de

patrimônio é a principal responsável pela gestão patrimonial da UFT, a qual efetua o gerenciamento dos bens da Reitoria diretamente, e dos bens dos campi universitários de forma indireta. Nos campi universitários a gestão patrimonial de forma direta fica a cargo dos setores de patrimônio, que são subordinados à coordenação de patrimônio, nesse quesito. Portanto, neste caso a coordenação de patrimônio é o agente principal e os setores de patrimônio dos campi são os agentes secundários. Conforme representado na figura a seguir:

Figura 3 - Arquitetura organizacional das relações de agência referentes à propriedade e controle dos bens patrimoniais da UFT



Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

A relação X, envolvendo universidade e empresa privada, foi estudada por SEGATTO-MENDES e ROCHA (2005) em uma pesquisa que visou demonstrar as contribuições dos conceitos da teoria de agência para a análise das relações entre os participantes de processos de cooperação tecnológica entre universidade e empresa, buscando a promoção do aperfeiçoamento desses relacionamentos mediante desenvolvimentos fornecidos pela teoria. Os autores analisaram esse tipo de cooperação entre universidade e empresa baseada em acordos oficializados por instrumento contratual para o desenvolvimento de produtos e processos. Foi

identificado que nas cláusulas contratuais havia variáveis pertencentes à teoria da agência, quais sejam: técnicas de monitoramento e controle, existência de interesses divergentes, controle sobre resultados não-pecuniários e fontes de assimetria informacional. Desse modo puderam ser elaboradas relevantes contribuições para o aperfeiçoamento dos processos.

A relação Y, que envolve a universidade e os servidores responsáveis pelos bens patrimoniais, foi estudada por Nunes (2015) em um trabalho que teve como objetivo analisar os conflitos de agência entre a Fundação Universidade de Brasília e os servidores que possuíam carga patrimonial, os quais foram denominados de agentes patrimoniais, de modo a gerar os possíveis incentivos que pudessem solucionar ou minimizar os conflitos, melhorando a gestão de patrimônio. Os resultados indicaram que a gestão patrimonial necessitava de melhorias e inovações nos modelos então empregados que produzissem incentivos positivos e negativos aos agentes patrimoniais, e também uma mudança na política institucional. Assim, concluiu-se que havia a necessidade de prover o setor de patrimônio de recursos materiais, humanos e financeiros como meio para minimizar a perda patrimonial.

Nesta pesquisa, será analisada mais especificamente a relação Z, que envolve a Coordenação de Patrimônio e os setores de patrimônio dos campi universitários. No tópico seguinte será descrito o processo de gestão patrimonial da UFT.

4.1 GESTÃO PATRIMONIAL NA UFT

O programa utilizado para a gestão patrimonial na UFT é o Sistema de Informação Para o Ensino (SIE), que consiste em um projeto que contou com o apoio da Secretaria de Ensino Superior (SESU), do Ministério da Educação (MEC), nos anos de 2000 a 2008. É um software o qual garante a integração de todas as ações de uma instituição de ensino superior e permite a gestão de informações por meio da integração de módulos (UNIRIO, 2014).

O SIE pode ser utilizado para a gestão de recursos humanos, orçamentária, contábil, financeira, de patrimônio, da frota, do espaço físico, do Registro Acadêmico e dos processos de ingresso na instituição. Ele fica instalado em um conjunto de servidores de rede de plataforma baixa, resultando em um custo de hardware bastante baixo. Esse sistema funciona em um ambiente de *Intranet*, sendo acessível

por meio de qualquer microcomputador instalado na rede da universidade. Mediante um sistema de cadastro de usuário, é atribuído a cada servidor acesso aos módulos e funcionalidades correspondente às suas atribuições (UFES, 2013). Nesse sentido, os servidores da UFT lotados na Coordenação de Patrimônio e nos campi universitários têm acesso ao módulo referente à gestão patrimonial, com diferentes níveis de permissões, sendo que os servidores da reitoria contam com mais funcionalidades em seus cadastros de usuário.

No ano 2020 a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) da UFT desenvolveu o acesso ao SIE por meio da *Web*, denominado SIEWEB, para atender aos servidores que passaram a executar seu trabalho de forma remota, devido à pandemia de COVID-19 (UFT, 2020). Assim, os servidores da UFT podem acessar o SIE tanto por meio da *Intranet* da instituição, quanto pela *Internet* em suas residências.

A gestão patrimonial compreende as atividades que se iniciam na aquisição dos bens e terminam na retirada desses bens do acervo patrimonial da unidade. Nesse sentido, com base nos dados obtidos em trabalho de campo, efetuou-se um mapeamento do processo de gestão patrimonial atual da UFT envolvendo as atividades de recebimento, tombamento, movimentação, inventário, desfazimento de bens e procedimento em caso de dano.

Para o registro das informações realizou-se observações no local de trabalho e anotações das rotinas da gestão patrimonial da UFT, bem como se analisou os documentos oficiais que versam sobre as atividades que fazem parte dessa gestão, principalmente o Manual de Procedimentos da Administração Patrimonial da UFT, de 2013, e a resolução CONSUNI, nº 07/2006. Então, as atividades foram mapeadas, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 - Fases da Gestão patrimonial

FASES	SUBDIVISÃO		
Recebimento	Receber os bens	Recepcionar a nota fiscal no SIE	
Tombamento	Tombar os bens por empenho	Tombar os bens por outra modalidade	
Movimentação	Transferência	Empréstimo	Manutenção
Inventário	Conferir localização Física dos bens	Avaliar estado de conservação dos bens	Atualizar inventário no sistema SIE
Desfazimento	Doação	Alienação	Inutilidade ou abandono
Procedimento em caso de dano	Desaparecimento	Roubo/ furto	Destruição

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

4.1.1 Recebimento

O recebimento dos bens na UFT é realizado pelo grupo de compras responsável pela aquisição dos mesmos. Após o processo de recebimento, o setor que o efetuou, atesta a nota fiscal, faz a recepção da mesma no SIE e a encaminha para a Coordenação de Contratos, fisicamente via protocolo ou por meio de algum servidor que atua no departamento. A Coordenação de Contratos, por sua vez, inclui o número de empenho na nota fiscal, anexa uma cópia da mesma no SIE, e a envia eletronicamente para a Coordenação de Patrimônio, para a realização do tombamento e emissão de relatórios.

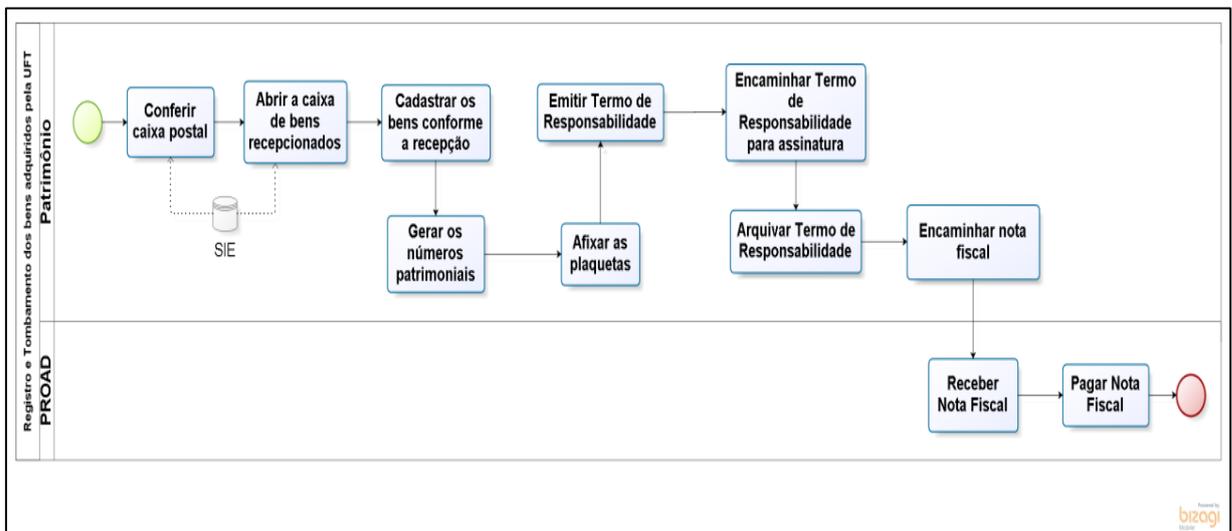
4.1.2 Tombamento de bens adquiridos pela UFT

O tombamento do bem é realizado pela Coordenação de Patrimônio. Segundo o Manual de procedimentos da administração Patrimonial da UFT, “tombamento é o processo de inclusão (entrada) de um bem permanente no sistema de controle patrimonial da instituição” (UFT, 2013, p. 3).

A Coordenação de Patrimônio confere a caixa postal do SIE, para verificar a chegada de novas notas fiscais, necessitando passar pelo procedimento de tombamento. Constatando a presença de notas fiscais na caixa postal, a

Coordenação de Patrimônio cadastra os bens conforme a recepção, baseada na nota fiscal e no número de empenho a ela relacionado. Então, são gerados números patrimoniais com plaquetas correspondentes, as quais são afixadas aos bens pela coordenação de patrimônio. Em seguida é emitido Termo de Responsabilidade, que é encaminhado para colhimento de assinatura do servidor que terá a guarda dos bens. Quando o termo retorna, com a devida assinatura, o mesmo é arquivado na Coordenação de Patrimônio. Já a nota fiscal é encaminhada de volta para a Coordenação de Contratos, que por sua vez, a encaminha para a Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAD) para pagamento.

Figura 4 - Tombamento de bens adquiridos pela UFT



Fonte: UFT, 2019.

Na UFT, o tombamento de todos os bens é realizado pela Coordenação de Patrimônio. O processo de tombamento descrito acima é referente aos bens destinados à Reitoria. Quando os materiais permanentes são destinados aos campi universitários o processo é bastante similar, há diferença apenas em relação ao colhimento de assinatura e fixação de plaquetas, que são realizados pelos servidores dos campi. Então, nesse caso, após o cadastro dos bens no SIE, geração de números patrimoniais referentes às plaquetas, e emissão de Termo de Responsabilidade pela Coordenação de Patrimônio, os Termos, juntamente com as plaquetas, são enviados para o Setor de Patrimônio dos campi para colhimento de assinatura dos servidores cujos bens ficarão sob sua guarda, e fixação de plaquetas nos itens. Depois de colhida a assinatura nos referidos Termos, o Setor de

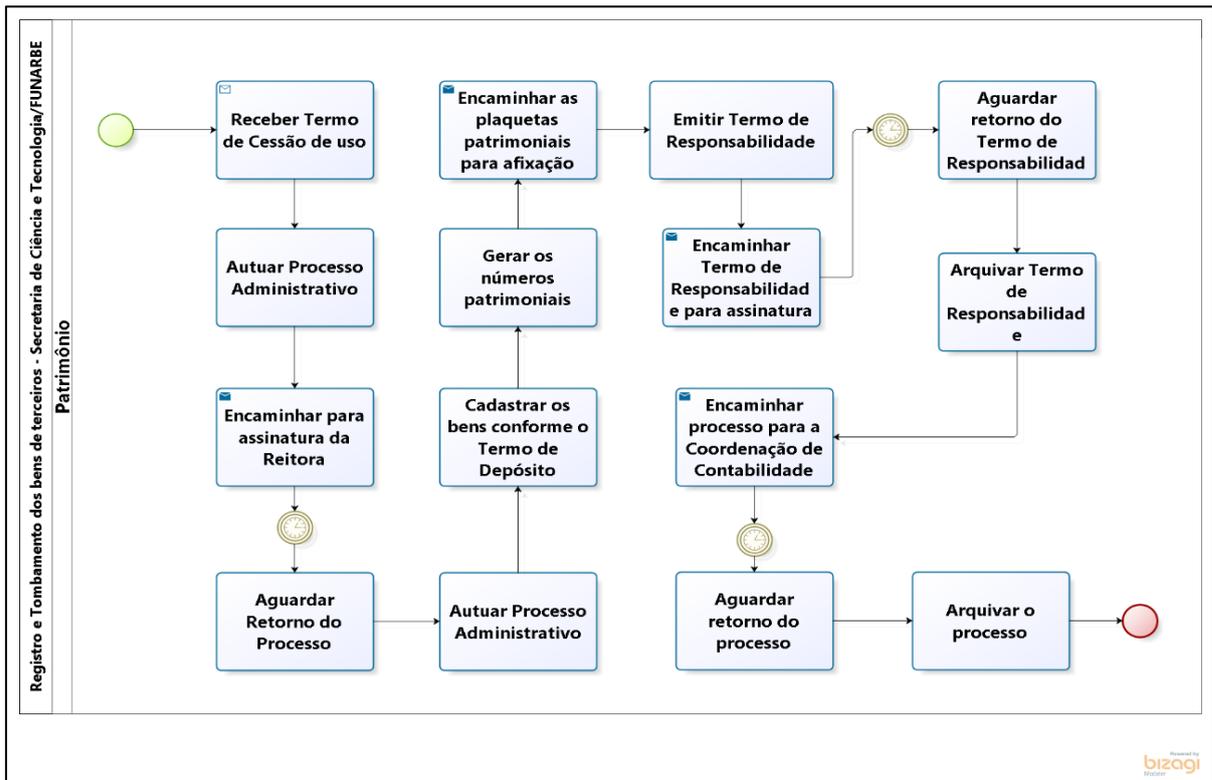
Patrimônio do campus deve enviar uma cópia dos mesmos de volta para a Coordenação de Patrimônio, para que esta efetue suas atividades de controle.

4.1.3 Tombamento de bens de terceiros ou doados à UFT

No caso de empréstimo ou cessão temporária de bens por órgãos públicos ou pessoa jurídica à UFT, é realizado o tombamento no regime de comodato.

Os bens que se enquadram nesta categoria são destinados a projetos de pesquisa. Neste sentido, a instituição cedente gera um Termo de Depósito ou Termo de Cessão de Uso, referente aos bens, e o envia para a Coordenação de Patrimônio. A Coordenação de Patrimônio, por sua vez, instaura um processo administrativo e o encaminha à Reitoria para assinatura do reitor. Depois de proceder às assinaturas, a Reitoria devolve o processo para a Coordenação de Patrimônio. Então, os bens são cadastrados conforme o Termo de Depósito ou de Cessão de uso. Em seguida, as plaquetas patrimoniais e o Termo de Responsabilidade são enviados para o Setor de Patrimônio do campus, ao qual o pesquisador está vinculado. O Setor de Patrimônio do referido campus deve fixar as plaquetas aos bens, colher assinatura do pesquisador e devolver uma via assinada à Coordenação de Patrimônio. Ao ser devolvido o Termo de Responsabilidade assinado, o mesmo é arquivado. O processo administrativo, por sua vez, é encaminhado para a Coordenação de Contabilidade para os registros contábeis, e depois ele é devolvido para a Coordenação de Patrimônio, onde é arquivado. A seguir é demonstrado um exemplo desse fluxo:

Figura 5 - Tombamento de bens de terceiros



Em relação aos bens doados à UFT, o processo de tombamento é o mesmo daquele realizado para os bens de terceiros. As únicas diferenças existentes são: o documento base para o registro dos bens, que neste caso é o Termo de Doação, e a doação não está necessariamente vinculada a projeto de pesquisa. Assim os bens doados podem ser alocados em diferentes departamentos da instituição e para diversas finalidades. Quanto à fixação de plaquetas nos itens e colhimento de assinatura nos Termos de Responsabilidade, a Coordenação de Patrimônio faz esses procedimentos nas situações em que a doação é destinada à Reitoria. Porém quando os bens se destinam a algum campus, essas tarefas cabem ao Setor de Patrimônio do respectivo campus.

4.1.4 Tombamento de Bens por Fabricação Própria e por Nascimento

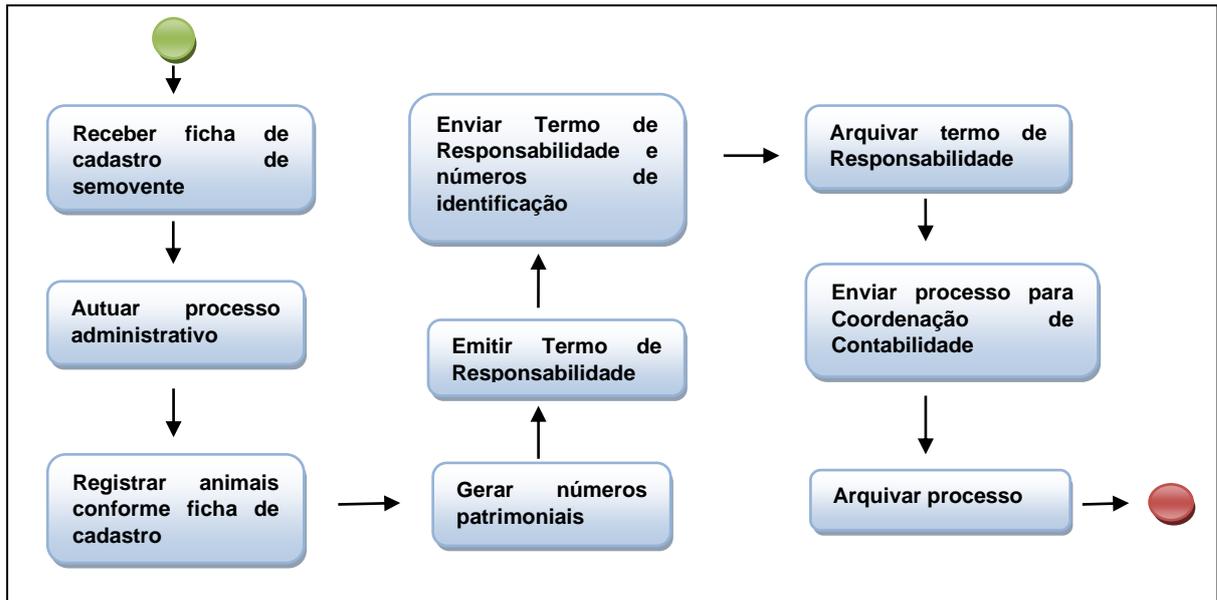
O tombamento dos bens fabricados pela UFT e dos animais que nascem na instituição é bastante similar.

No caso de fabricação, o setor que fabricar algum bem deve preencher uma nota de fabricação própria cujo modelo é fornecido pela UFT. O valor do bem é calculado juntando-se o material e a mão de obra necessária à sua confecção. Sempre que possível deve-se juntar as cópias das notas fiscais dos materiais e da mão de obra, porém quando não tiver as notas fiscais, deve-se fazer a avaliação do equipamento.

Quando ocorre nascimento de animal na UFT, resultante da reprodução dos seus animais destinados à pesquisa, o setor responsável deve preencher uma ficha de cadastro de semoventes, cujo modelo é fornecido pela universidade. Essa ficha deve ser assinada pelo médico veterinário ou técnico da área, atestando a condição de vida do animal.

Então, o departamento que fabricou o bem ou o setor responsável pelo animal que deve ser tombado, encaminha à Coordenação de Patrimônio a nota de fabricação própria ou a ficha de cadastro de semoventes, conforme o caso, para que os bens sejam tombados. A referida Coordenação instaura processo administrativo e efetua o tombamento. Em seguida, envia ao setor solicitante o Termo de Responsabilidade em duas vias, para assinatura e devolução de uma via assinada, contendo a identificação patrimonial do semovente ou as plaquetas patrimoniais para identificação dos bens produzidos. Quando o Termo retorna assinado, ele é arquivado. O processo administrativo é encaminhado para a Coordenação de Contabilidade para os registros contábeis, e depois é devolvido para a Coordenação de Patrimônio, onde é arquivado. A figura a seguir apresenta o fluxo do tombamento por nascimento:

Figura 6 - Tombamento de bens por Nascimento



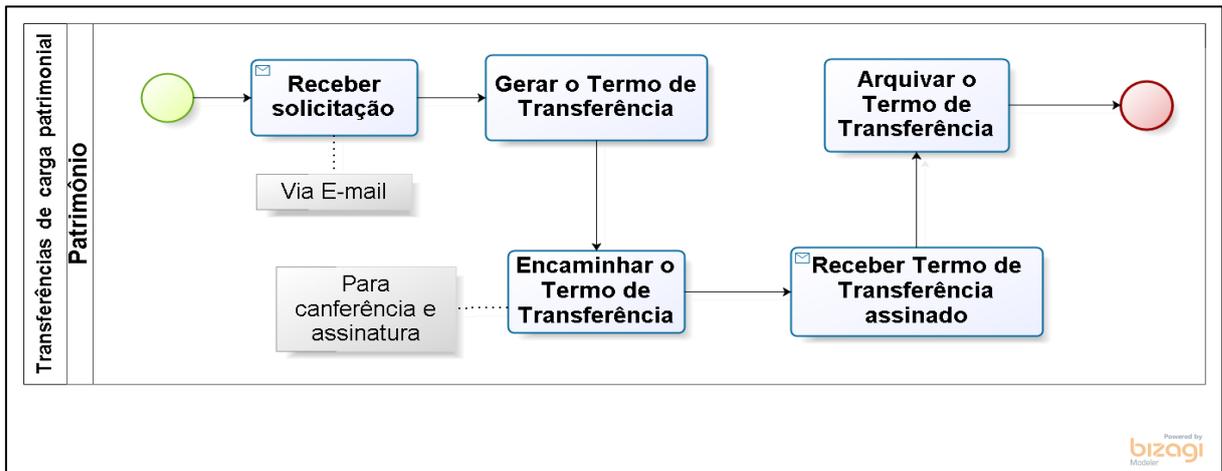
Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

4.1.5 Movimentação: Transferência, Empréstimo e Manutenção

A movimentação de bens no âmbito da UFT pode ser feita por motivo de transferência, empréstimo ou manutenção.

A transferência é a movimentação de material com troca de responsabilidade, a qual ocorre da seguinte forma: o servidor responsável pelo bem deve elaborar um documento solicitando a transferência do referido bem para outro servidor e pegar assinatura do mesmo no documento, indicando que este está de acordo com a transferência. Em seguida, o servidor cedente envia um e-mail para a Coordenação de Patrimônio solicitando a transferência, contendo o documento relacionado, com anuência do recebedor. A Coordenação de Patrimônio efetua a transferência no SIE, emite termo de transferência e encaminha para a unidade recebedora, para assinatura e devolução de uma via assinada. Quando o termo de Transferência retorna assinado, o mesmo é arquivado.

Figura 7 - Transferência de carga patrimonial



Fonte: UFT, 2018.

Quando um servidor possui algum bem permanente sob a sua guarda, o qual não é mais necessário no setor e que ainda está em bom estado de conservação, o servidor deve solicitar à Coordenação de Patrimônio o recolhimento do bem. Então, a referida Coordenação transfere o bem para o seu coordenador, o recolhe, e guarda-o no depósito para que seja feita a transferência, posteriormente, para outro Setor que esteja precisando daquele determinado bem.

O empréstimo, por sua vez, é a movimentação a outro setor com a condição de retornar após prazo estipulado. Neste caso, deve ser preenchida uma nota de empréstimo, conforme modelo disponibilizado pela universidade, e enviada à Coordenação de Patrimônio. Essa Coordenação recebe a referida nota e arquiva para controle.

Já a movimentação para fins de manutenção ocorre quando o bem é encaminhado ao setor de reparos e manutenção. Nesta situação, deve ser preenchido um Termo de Entrega de Equipamentos de acordo com modelo fornecido pela instituição, o qual deve ser enviado à Coordenação de Patrimônio via e-mail. No caso de móveis, a Coordenação de Patrimônio efetua a movimentação no SIE (transferência para manutenção) e encaminha o bem para o setor de Manutenção. No caso de equipamentos de informática, eletrônicos e afins, a Coordenação de Patrimônio realiza a movimentação no SIE e o responsável pelo setor solicitante encaminha o equipamento para o setor de Manutenção.

4.1.6 Inventário Anual

Para a realização do inventário patrimonial anual, a PROAD deve constituir uma comissão central de inventário, integrada por servidores que não estejam lotados no Setor de Patrimônio, e sub-comissões de inventário, cujos componentes são indicados pelo titular de cada unidade, com um mínimo de 3 (três) membros, sendo o seu presidente nato o titular da respectiva unidade, de acordo com o Decreto-Lei n. 200/1967 e a Instrução Normativa SEDAP n. 205/1988.

O processo se inicia com a emissão de portaria de Inventário Patrimonial Anual da UFT pelo Reitor, designando a comissão central de inventário e as sub-comissões. Em seguida, a Coordenação de Patrimônio e o departamento de TI responsável pelo SIE, oferecem treinamento aos componentes da comissão e das sub-comissões para utilização do SIE, além de serem disponibilizados toda a documentação, materiais e orientações necessárias ao desenvolvimento dos trabalhos. A Coordenação de Patrimônio se encarrega do oferecimento de suporte necessário, tirando todas as dúvidas que surgirem durante as atividades. E os Setores de Patrimônio dos campi universitários dão suporte às sub-comissões de suas unidades.

A comissão deve avisar as sub-comissões de cada unidade, com antecedência mínima de 48 horas, para que possam tomar as medidas que visem a facilitar a realização do inventário. A comissão deve repassar às sub-comissões todas as orientações, formulários e relatórios a serem utilizados nos trabalhos de inventário.

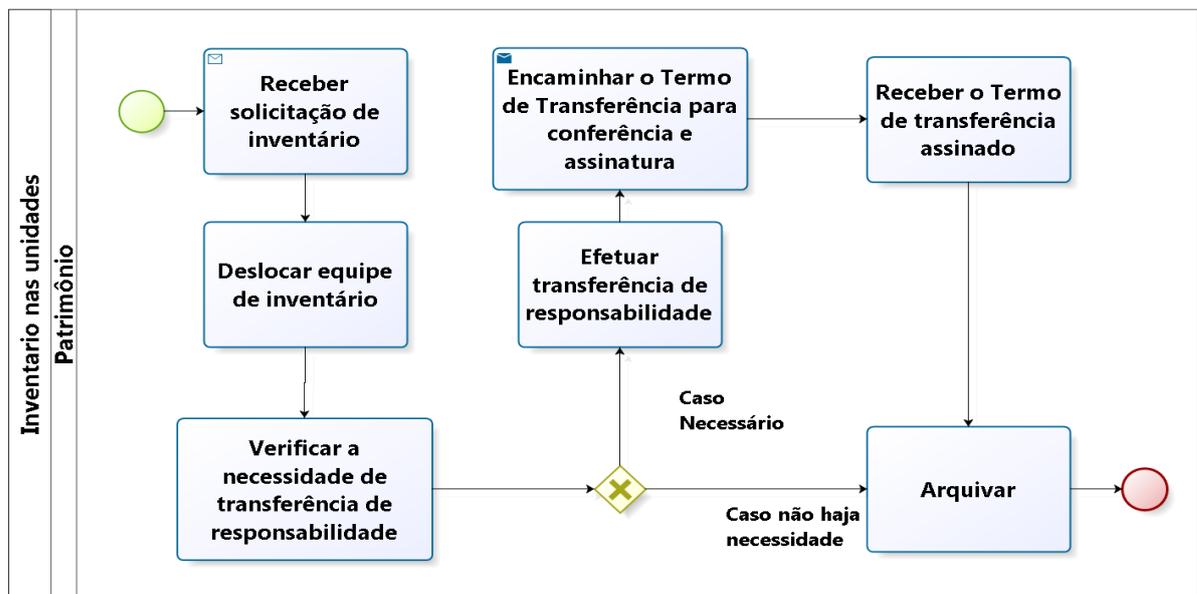
Então, a sub-comissão confere a localização e estado de conservação dos itens, de acordo com relação de bens cadastrados no SIE, fornecida previamente pelo Setor de Patrimônio da unidade. Ao finalizar o inventário de sua respectiva unidade, a sub-comissão emite relatório final que, devidamente ratificado pelo dirigente da unidade, segue à comissão.

Os relatórios finais de Inventário Patrimonial Anual devem ser encaminhados à comissão até o dia 31 de dezembro de cada exercício, a qual deve juntar todos os relatórios em um único processo administrativo, emitindo documento no qual se fará referência aos fatos narrados nos relatórios das sub-comissões, e em seguida encaminhando-o para o Pró-Reitor de Administração e Finanças.

A comissão e as sub-comissões devem encaminhar os relatórios finais de Inventário Patrimonial Anual para a Coordenação de Patrimônio para integrar a prestação de contas físico-financeira da UFT. Nesse sentido, toda a documentação relativa aos inventários físicos realizados deve também ser enviada à referida Coordenação, onde é guardada e posta à disposição dos interessados, bem como dos órgãos de controle interno e externo.

Constatada a necessidade de transferência de carga patrimonial; nos campi universitários a transferência deve ser efetuada pelo Setor de Patrimônio do respectivo campus, já na Reitoria, a Coordenação de Patrimônio realiza as transferências. Depois, colhe-se assinatura dos servidores que possuem a guarda dos bens, nos termos de transferências e arquiva-os no departamento que realizou a transferência.

Figura 8 - Inventário nas Unidades



Fonte: UFT, 2018

4.1.7 Desfazimento

O desfazimento dos bens permanentes da UFT, categorizados como inservíveis, é realizado por meio de leilão, doação, inutilização ou abandono. De

acordo com o Art. 3º, do Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018, o bem considerado inservível é aquele que possui uma das seguintes classificações:

I - ocioso - bem móvel que se encontra em perfeitas condições de uso, mas não é aproveitado;

II - recuperável - bem móvel que não se encontra em condições de uso e cujo custo da recuperação seja de até cinquenta por cento do seu valor de mercado ou cuja análise de custo e benefício demonstre ser justificável a sua recuperação;

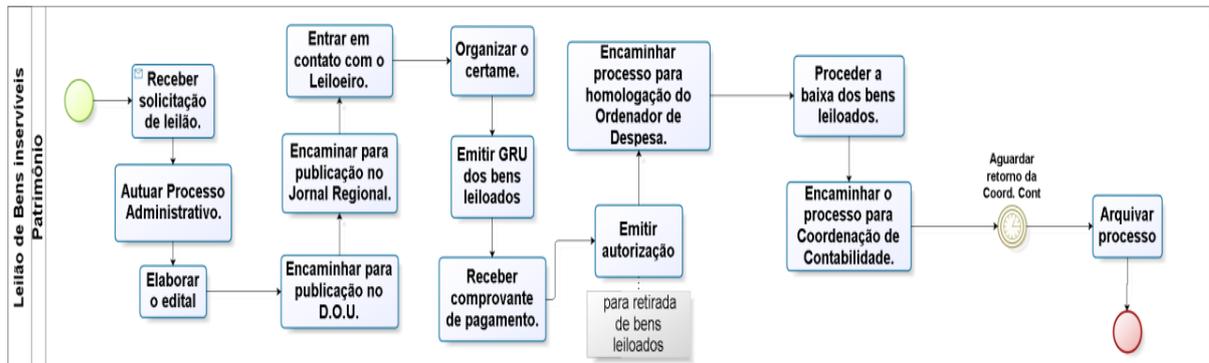
III - antieconômico - bem móvel cuja manutenção seja onerosa ou cujo rendimento seja precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência; ou

IV - irrecuperável - bem móvel que não pode ser utilizado para o fim a que se destina devido à perda de suas características ou em razão de ser o seu custo de recuperação mais de cinquenta por cento do seu valor de mercado ou de a análise do seu custo e benefício demonstrar ser injustificável a sua recuperação (BRASIL, 2018).

Neste sentido, a venda de bens inservíveis e de semoventes é realizada mediante leilão, que ocorre conforme descrito a seguir.

A coordenação de patrimônio recebe a solicitação de leilão do setor interessado e autua processo administrativo. Em seguida, essa coordenação elabora edital do leilão e o envia para publicação no Diário Oficial da União (D.O.U.), também o envia para publicação no jornal de circulação no estado, o Jornal do Tocantins. A referida Coordenação entra em contato com o leiloeiro e organiza o certame. O setor responsável emite Guia de Recolhimento da União (GRU) dos bens leiloados para que os compradores possam efetuar o pagamento. Feito o pagamento, o comprador envia o comprovante para a Coordenação de Patrimônio, que emite autorização de retirada dos bens. Em seguida, o processo é encaminhado para homologação do Ordenador de Despesas, que é o Pró-Reitor de Administração de Finanças. Quando o processo retorna, procede-se à baixa dos bens, e depois, encaminha-se o processo para a Coordenação de Contabilidade para os procedimentos contábeis. Depois, o processo é devolvido para a Coordenação de Patrimônio, onde é arquivado. Esse fluxo pode ser observado, na figura a seguir:

Figura 9 - Leilão de bens inservíveis



Fonte: UFT, 2018

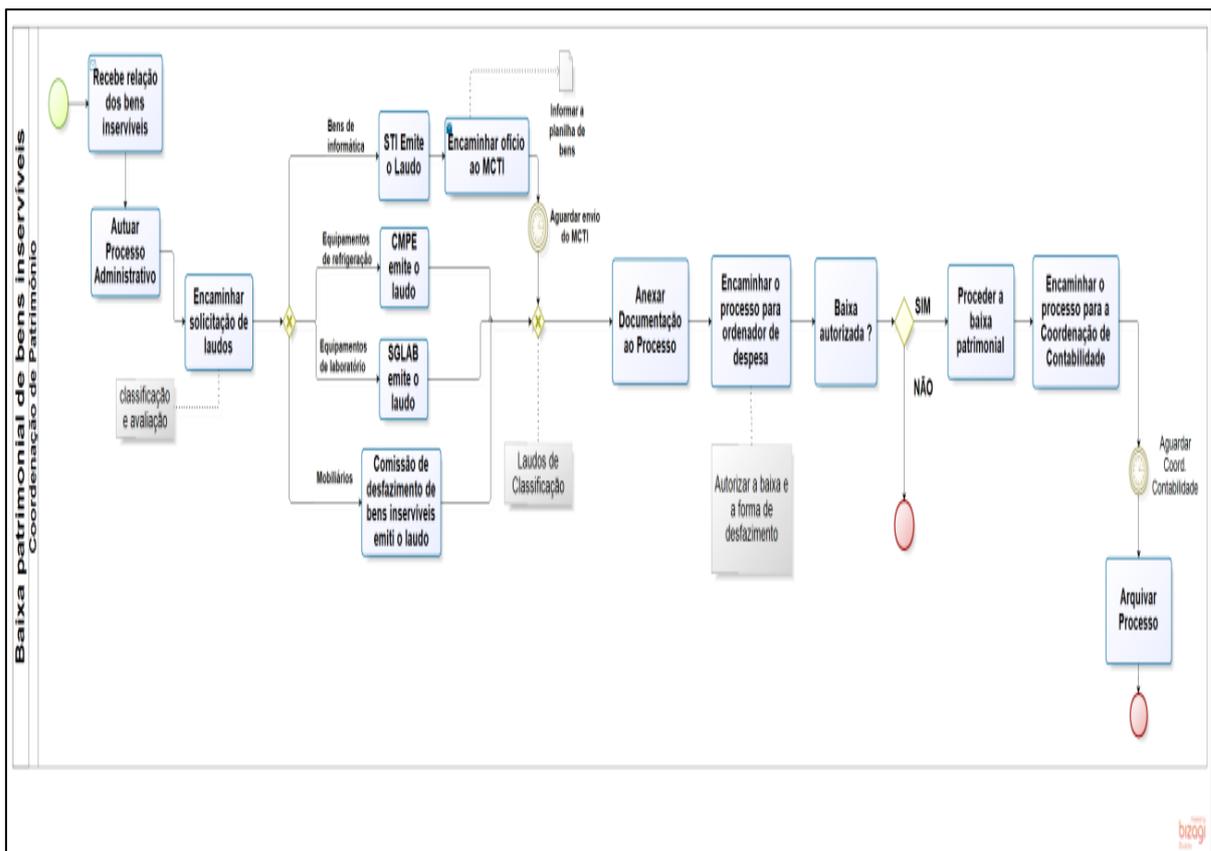
O processo de doação acontece da seguinte forma: a instituição interessada encaminha ofício de solicitação à UFT. O Campus ou a Reitoria informa a Coordenação de Patrimônio da existência de materiais inservíveis e que existe uma solicitação de doação. Essa Coordenação encaminha ofício solicitando abertura do processo de doação ao Reitor. O Reitor emite portaria designando comissão especial conforme o Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018, formada por três (03) servidores do campus ou da Reitoria, conforme o caso. A comissão abre processo administrativo anexando ao processo: Portaria, relatório de bens inservíveis, ofício e documentação da instituição solicitante. A comissão emite laudo de avaliação, mediante parecer de setores especializados da universidade, de forma a ter sua eficácia garantida, faz a justificativa de doação, anexa à minuta do Termo de Doação e envia o processo ao Reitor para análise.

Então, depois de analisá-lo, o Reitor envia o processo para a Procuradoria Jurídica. Esta emite parecer e devolve processo para que se façam as alterações, caso necessário. O Reitor assina o Termo de Doação e encaminha o processo para a Coordenação de Patrimônio para que a mesma comunique ao donatário a conclusão do processo e recolha a assinatura do mesmo nas duas vias do Termo de Doação, sendo que uma é entregue ao donatário e outra fica na UFT, passando a fazer parte do referido processo. No Termo de Doação deve constar a relação dos bens. A Coordenação de Patrimônio retira as plaquetas dos bens, efetiva a baixa no sistema SIE e arquiva o processo. Então, os bens são recolhidos pelo donatário.

O abandono de bens patrimoniais se dá quando há impossibilidade ou inconveniência de utilização dos bens pela Administração Pública Federal. A inutilização, por sua vez, é a destruição total ou parcial de material que apresente ameaça vital para seres humanos, risco de prejuízo ecológico ou inconvenientes para a Administração Federal (UFT, 2013).

O processo de baixa por abandono ou inutilização é bastante semelhante a aquele por doação, com exceção da ausência da figura do donatário. Neste caso, em vez do Termo de Doação, o documento base para a efetivação da baixa é o Termo de Inutilização ou justificativa de abandono. Quando se finaliza o processo, os bens são destruídos ou descartados. A seguir é apresentado um fluxo do processo de baixa patrimonial de bens inservíveis, o qual pode ser por doação, abandono ou inutilização.

Figura 10 - Baixa patrimonial de bens inservíveis



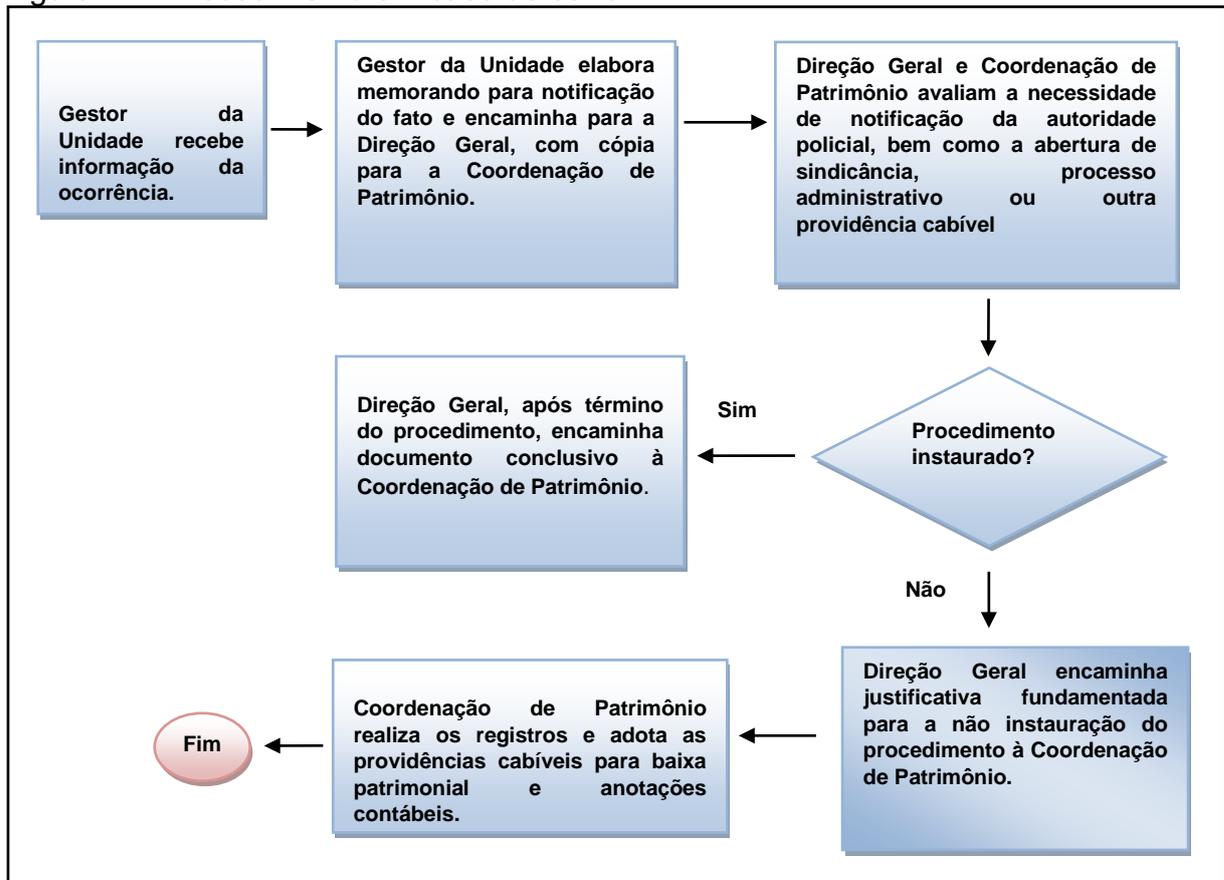
Fonte: UFT, 2018

4.1.8 Procedimento em Caso de Dano

Caso ocorra dano ao patrimônio da UFT, seja desaparecimento, roubo, furto ou destruição de bem, deve-se proceder da seguinte maneira: o servidor que perceber a ocorrência informa o gestor da unidade. Este elabora um memorando para notificação do fato e o envia para a Direção Geral, com cópia para a Coordenação de Patrimônio. A Direção Geral e a Coordenação de Patrimônio avaliam a necessidade de notificação de autoridade policial, assim como a abertura de sindicância, processo administrativo ou outra providência cabível. Se for instaurado o procedimento de apuração de responsabilidade, a Direção Geral, após término do referido procedimento, encaminha documento conclusivo à Coordenação de Patrimônio, que realiza os registros e adota as providências cabíveis para baixa patrimonial e anotações contábeis. Havendo caracterizada a existência de responsável sobre a avaria ou desaparecimento do material, o agente será sujeito à pena de substituição, reparação ou indenização.

Por outro lado, caso opte-se pela não abertura de procedimento de apuração de responsabilidade, a Direção Geral encaminha justificativa fundamentada para a não instauração do procedimento à Coordenação de Patrimônio. Esta Coordenação procede aos registros e à adoção de providências cabíveis para a baixa patrimonial e as respectivas anotações contábeis. A figura abaixo representa esse fluxo:

Figura 11 - Procedimento em caso de dano



Fonte: dados da pesquisa (2021).

4.2 - PRINCIPAIS GARGALOS NA GESTÃO PATRIMONIAL DA UFT

Ao analisarem-se documentos sob a posse da Coordenação de Patrimônio, foram identificados diversos gargalos na gestão patrimonial da UFT. Os documentos mais relevantes analisados foram os relatórios de inventário anual, mas também se analisaram termos de responsabilidade, registros de envios de documentos e e-mails.

Buscaram-se os últimos relatórios de inventário anual da instituição, para se identificar os problemas encontrados pelas comissões inventariantes. Então, constatou-se que há um problema institucional referente à execução do inventário anual, uma vez que o mesmo não é concluído. Portanto, pode-se concluir que faltam suficientes incentivos positivos, financeiros ou não-financeiros, e negativos, punições, por parte do principal (universidade) para garantir que os agentes (servidores indicados para participarem das comissões de inventário anual) cumpram com essa obrigação.

Na revisão bibliográfica realizada, pôde-se perceber que o descaso com essa ferramenta de controle patrimonial, o inventário, não ocorre apenas na UFT, pois em um estudo sobre gestão patrimonial realizado na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Matias (2015) constatou que o inventário não estava sendo feito de forma sistemática, mas era executado apenas de maneira formal para atender a legislação. Fijor (2014), por sua vez, identificou que os inventários anuais da Universidade Tecnológica Federal do Paraná não eram realizados de maneira uniforme. Em alguns campi o inventário era efetuado apenas em alguns setores escolhidos, e em outros campi não estava sendo feito inventário anual de nenhuma forma.

Conforme descrito na seção concernente ao inventário, no tópico anterior, as sub-comissões devem enviar os relatórios finais de inventário para a comissão, para que a mesma conclua o inventário geral, e também para a Coordenação de Patrimônio, onde são arquivados. Porém, algumas das sub-comissões não concluem o inventário de suas unidades, e conseqüentemente não enviam o relatório final. Assim, o relatório geral da instituição não pode ser concluído, uma vez que fica incompleto. Portanto, determinadas unidades não estão cumprindo com a Resolução CONSUNI nº 07/2006, a qual determina que a comissão central e as sub-comissões de inventário devem encaminhar os relatórios finais de inventário patrimonial para a Coordenação de Patrimônio, para integrar a prestação de contas físico-financeira da UFT (UFT, 2006).

Neste sentido, os dois maiores campi da UFT, das cidades de Palmas e Araguaína, assim como o campus de Tocantinópolis, não enviaram o relatório final de inventário anual para a Coordenação de Patrimônio nos últimos anos em que foram constituídas a comissão e as sub-comissões para a realização do inventário anual, de 2016 a 2019. No ano de 2020, não houve realização de inventário anual na instituição devido à Pandemia de COVID-19. Então, os relatórios finais de inventário patrimonial anual mais recentes, das demais unidades, que foram encontrados na Coordenação de Patrimônio, foram os seguintes:

Tabela 2 - Unidades que enviaram relatório final de Inventário Patrimonial Anual à Coordenação de Patrimônio de 2016 a 2019

UNIDADE	ANO
Reitoria	2019
Campus de Arraias	2019
Campus de Miracema	2018
Campus de Porto Nacional	2017
Campus de Gurupi	2016

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Além da falta de conclusão dos inventários anuais por grande parte das unidades, foi constatado que há uma dificuldade em conseguir a colaboração de servidores para participar da comissão de inventário. Um dos fatores que desmotiva os agentes é o não pagamento de horas extras para os participantes da comissão, apenas acumulação de tempo em banco de horas para tirar folga, posteriormente. Isso demonstra que o incentivo oferecido pelo principal não está despertando interesse nos agentes, para agirem de acordo com sua vontade.

Portanto, foram identificados 9 (nove) principais gargalos na gestão patrimonial da UFT pelas sub-comissões, nas unidades analisadas, quais sejam:

1. Movimentação de bens sem autorização do responsável;
2. Movimentação de bens sem notificar o Setor de Patrimônio;
3. Setores não comunicam o setor de patrimônio a disponibilidade de bens para recolhimento;
4. Falta de interesse dos agentes patrimoniais em assinar os documentos de movimentação de carga patrimonial, bem como em se responsabilizar pelo zelo e guarda dos bens patrimoniais;
5. Dificuldade em manter os bens inservíveis guardados por falta de espaço, necessitando mais agilidade nos processos de desfazimento;
6. Bens não localizados;
7. Mobiliários recuperáveis sem o devido trato;
8. Bens fora do local;
9. Enorme quantidade de bens sem plaquetas.

Para melhor compreensão dos problemas relacionados, elaborou-se o quadro abaixo com o significado e as consequências dessas informações na prática.

Esse significado e consequência que correspondem a cada gargalo mencionado foram elaborados a partir da percepção do pesquisador e das conversas com os colegas do setor de patrimônio. Essa forma de perceber os problemas identificados pelas sub-comissões contribui para minimizar as assitremias de informação entre o agente principal e os secundários (que estão distribuídos em distintos campi da universidade):

Quadro 2 - Principais gargalos identificados pelas sub-comissões de inventário anual na Gestão Patrimonial da UFT

GARGALO	SIGNIFICADO	CONSEQUÊNCIA
Movimentação de bens sem autorização do responsável	Indica que bens são movimentados de um setor para outro sem que o responsável pelos mesmos autorize, o que pode ser realizado por pessoas que utilizam os bens, mas não são servidores que possuem a carga patrimonial referente a eles.	O servidor responsável pelo bem perde o controle sobre ele, e em alguns casos só percebe que o mesmo não está mais no setor para o qual foi destinado, quando precisa solicitar a remoção do referido item da sua responsabilidade.
Movimentação de bens sem notificar o Setor de Patrimônio	Indica que há a transferência de bens de setor para outro sem que seja notificado o Setor de Patrimônio para que este oficialize a transferência no SIE, bem como colha a assinatura do novo responsável pelo bem no termo de Transferência.	O controle patrimonial por parte do Setor de Patrimônio fica comprometido, uma vez que para este Setor o bem consta em determinado departamento, sob a responsabilidade de certo servidor, mas na realidade o mesmo se encontra em outro setor totalmente diferente.
Setores não comunicam ao Setor de Patrimônio a disponibilidade de bens para recolhimento.	Indica que há bens ociosos em diferentes setores, ou seja, bens em perfeitas condições de uso que não são mais necessários naqueles departamentos. Neste caso, o setor responsável pelo bem deveria comunicar o Setor de Patrimônio para que este recolhesse os bens em tal situação.	Os bens ociosos são desperdiçados nesses setores, sendo que poderiam ser aproveitados em outros que precisam deles. Devido a essa falta de comunicação, a instituição acaba comprando mais materiais para atender novas demandas dos mesmos itens que estão ociosos em determinados setores. Esse recurso poderia ser mais bem utilizado em outras necessidades da universidade.
Falta de interesse dos agentes patrimoniais em assinar os	Indica que há servidores que se recusam a assinar os Termos de Transferência de	A recusa em assinar Termos de Transferência resulta em documentos sem assinatura, o

GARGALO	SIGNIFICADO	CONSEQUÊNCIA
documentos de movimentação de carga patrimonial, bem como em se responsabilizar pelo zelo e guarda dos bens patrimoniais.	carga patrimonial, e também não querem assumir responsabilidade nem cuidar dos bens que estão alocados nos departamentos pelos quais os mesmos são responsáveis.	que dificulta o processo de apuração de responsabilidade do servidor em caso de dano causado ao bem patrimonial. Já o desinteresse em se responsabilizar pelos itens, pode levar o servidor a não exercer o controle necessário sobre os bens, o que resulta em maior probabilidade de ocorrer avarias a estes.
Dificuldade em manter os bens inservíveis guardados por falta de espaço, necessitando mais agilidade nos processos de desfazimento.	Indica que não há espaço suficiente para guardar os bens inservíveis porque o processo de desfazimento é realizado somente pela Coordenação de Patrimônio e acaba sendo moroso, porque essa Coordenação precisa atender todas as unidades.	Muitos bens inservíveis são mantidos ao ar livre, expostos aos fenômenos da natureza como sol e chuva, levando-os à deterioração mais depressa.
Bens não localizados	Indica que há bens que não foram localizados porque foram extraviados, porque se encontram em locais que as comissões não tiveram acesso, ou porque não estão devidamente identificados.	A não localização de bens impede que a carga patrimonial referente aos mesmos seja retirada do servidor. Para que o agente público consiga ter bens retirados da sua responsabilidade é necessária a apresentação dos mesmos, para que estes sejam transferidos para outro servidor ou para o Setor de Patrimônio. Caso sejam transferidos para o Setor de Patrimônio, os bens podem ser cedidos a outros departamentos ou incluídos em processo de desfazimento, caso se enquadrem na classificação de inservível.
Mobiliários recuperáveis sem o devido trato	Indica que há bens abandonados porque não se encontram em condições de uso, mas que podem ser recuperados por um custo justificável.	Caso os bens não sejam recuperados e aproveitados a tempo, eles podem ser danificados ainda mais e se tornarem antieconômicos ou irrecuperáveis, cuja recuperação é onerosa a ponto de ser inviável.
Bens fora do local	Indica que há bens que pertencem a determinado setor em outros setores ou nas diversas dependências da unidade, como nos corredores, por exemplo.	Esses bens ficam mais vulneráveis e expostos a danos e extravios.

GARGALO	SIGNIFICADO	CONSEQUÊNCIA
Enorme quantidade de bens sem plaquetas.	Indica que há bens que não foram identificados com seus respectivos números patrimoniais gerados no ato de tombamento, por meio de plaquetas de identificação, ou bens cujas plaquetas foram perdidas.	Isso dificulta a conferência e, conseqüentemente, o controle dos bens, uma vez que não se tem certeza se determinado item cadastrado e alocado em determinado departamento é o mesmo que se encontra fisicamente no local.

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Em adição aos gargalos encontrados nos relatórios de inventário, identificou-se outro problema com relação ao Setor de Patrimônio dos campi universitários. Constatou-se que diversos Termos de Responsabilidade enviados para os campi não retornam para a Coordenação de Patrimônio. Isso dificulta o trabalho de controle dessa Coordenação, pois a mesma não detém o documento o qual comprova que o responsável pelo bem foi notificado sobre a sua responsabilidade, e concordou com essa responsabilidade por meio da sua assinatura no Termo correlato. O referido Termo de Responsabilidade funciona como os contratos que regem as relações entre o principal e o agente, o qual visa adequar as ações deste aos objetivos daquele.

Ao observar as falhas na gestão patrimonial apresentadas sob a ótica da teoria da agência, percebe-se diversos comportamentos indesejados por parte dos agentes, assimetria de informação e dificuldades de controle e monitoramento, que podem resultar em conflitos de interesse entre o agente principal (Coordenação de Patrimônio) e os agentes secundários (Setores de Patrimônio dos campi universitários, conforme a relação Z demonstrada no início deste capítulo.

Portanto, com base nos problemas encontrados referentes à gestão patrimonial, identificados e sistematizados durante a observação em campo, elaborou-se um questionário para ser aplicado aos servidores que trabalham nos Setores de Patrimônio dos campi universitários, com o intuito de apurar a relação dos mesmos com os problemas mencionados, assim como identificar as causas dos possíveis conflitos de agência entre o Setor de Patrimônio dos campi (agentes secundários) e a Coordenação de Patrimônio (agente primário). Vale ressaltar que a pesquisa bibliográfica foi responsável por fornecer a sustentação e fundamentação

teórica necessária no processo de construção do instrumento de pesquisa e coleta de dados.

O tópico a seguir apresenta a análise e interpretação dos dados coletados por meio do questionário.

4.3 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS FORNECIDOS PELOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS SERVIDORES LOTADOS NOS SETORES DE PATRIMÔNIO DOS CAMPI DA UFT.

Nesta seção são apresentados os dados consolidados das respostas individuais coletadas por meio dos questionários aplicados aos servidores lotados nos Setores de Patrimônio dos campi da UFT. Também será apresentada análise qualitativa e quantitativa dos dados obtidos. Os questionários foram aplicados a todos os servidores lotados nos Setores de Patrimônio de todos os campi da universidade, conforme Apêndice A, utilizando-se o Google Formulários, e solicitando-se a colaboração dos potenciais participantes por ligação telefônica, ou por e-mail, quando não foi conseguido contato por telefone. De um total de 13 servidores que trabalham nos Setores de Patrimônio, 12 responderam o questionário, restando somente 01 que não colaborou com a pesquisa.

As questões que compõem o questionário compreendem três categorias. A primeira consiste em questões básicas, dicotômicas ou de múltipla escolha, para identificar o perfil dos respondentes. A segunda foi baseada na escala Likert, de cinco pontos, sendo as principais questões do estudo. A terceira categoria compreende questões complementares do tipo dicotômicas ou abertas.

A validade do questionário baseado na escala Likert foi verificada por meio do coeficiente Alpha de Cronbach, mediante uso do software estatístico IBM SPSS, versão 28.0.0.0. Para Virla (2010) o coeficiente Alpha, proposto por Lee J. Cronbach, em 1951, verifica a confiabilidade de um instrumento constituído por uma escala Likert ou por qualquer escala de múltiplas opções, referente à homogeneidade ou consistência interna. Como observou Nunes *et al.* (2008), esse indicador determina o quanto as pontuações de um teste é consistente para estimar o escore verdadeiro ou o montante de erro esperado. O referido coeficiente é diretamente proporcional às correlações que os itens possuem entre si. Portanto,

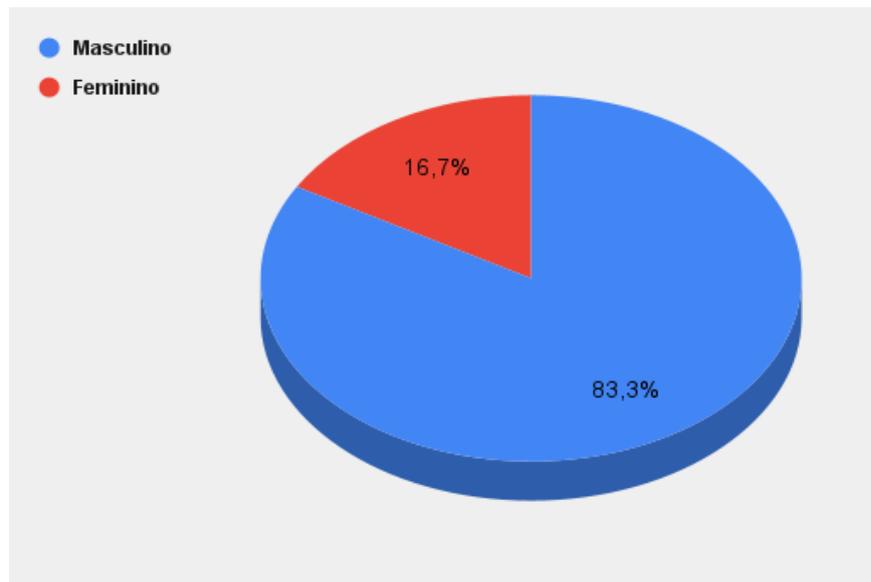
quanto maior for a inter-relação entre os itens, maior será a confiabilidade da medida.

Segundo Maroco e Garcia-marques (2006), o coeficiente Alpha de Cronbach varia de 0 a 1. O resultado encontrado nesta pesquisa foi de 0,63. Em estudo realizado sobre o tema, Hora, Monteiro, Arica (2010), bem como Nunes (2015) concluíram que a literatura científica sobre a aplicação do coeficiente de Cronbach em diversas áreas do conhecimento é ampla, porém ainda não há um consenso entre os pesquisadores quanto à interpretação da confiabilidade de um questionário obtida com base nesse coeficiente. Existem, ainda, autores que utilizam o referido coeficiente sem fazer citação a um mínimo necessário. Por outro lado, DeVellis (1991, *apud* MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006) sustenta que em pesquisas das ciências sociais, um coeficiente Alpha de 0.60 é considerado aceitável desde que os dados coletados com esse instrumento sejam interpretados com cautela. Nesse contexto, pode-se afirmar que o instrumento de coleta de dados deste trabalho apresenta aceitável confiabilidade.

Inicialmente, analisou-se o perfil dos respondentes dos questionários com relação ao gênero, idade, tempo de serviço no Setor de Patrimônio de instituição pública, campus de lotação e o exercício de função gratificada.

Em relação ao gênero dos participantes, constatou-se que a maioria é do gênero masculino, com um total de 10 homens, o que corresponde a 83,3% do total, e apenas 02 mulheres, ou 16,7%, conforme representado na figura 11, a seguir:

Figura 12 - Perfil dos entrevistados por gênero



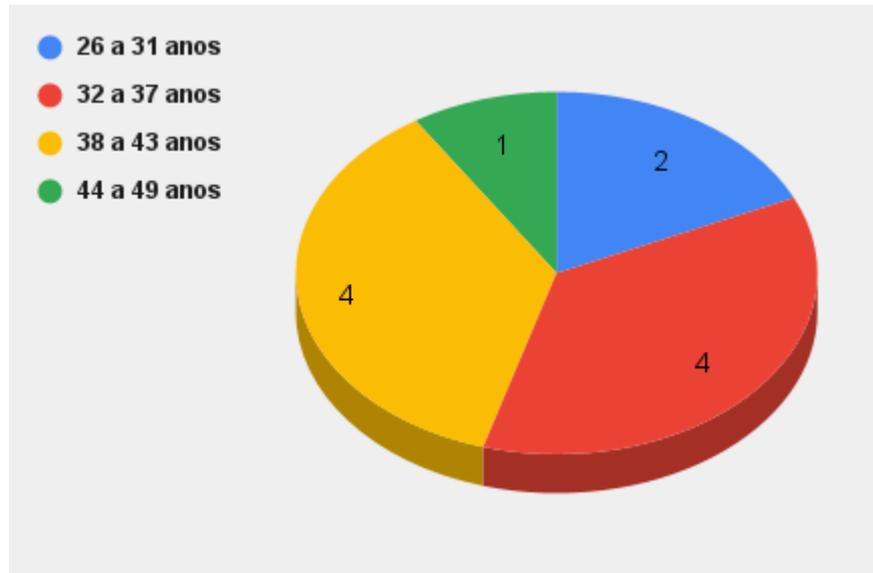
Fonte: elaborada pelo autor (2021).

Assim, percebe-se que, no caso da UFT, há uma tendência em se alocar servidores do sexo masculino no setor de Patrimônio da instituição. Isso pode ocorrer devido ao fato de que, historicamente, as mulheres são alocadas em papéis e atividades que reproduzem e denotam delicadeza e poucas vezes, em atividades que requerem força bruta. No setor de patrimônio, os servidores desse departamento precisam, constantemente, movimentar móveis ou outros equipamentos pesados pelos prédios da universidade, nas atividades de recolhimento ou distribuição de bens, o que demanda força física, e assim reforça essa reprodução de que as atividades desempenhadas compete ao masculino. Vale ressaltar que a universidade dispõe também de trabalhadores e trabalhadoras terceirizados para executar o trabalho de carregamento de materiais, mas nem sempre esse pessoal está disponível para atender as necessidades específicas do Setor de Patrimônio.

Concernente à idade, a maior parte dos agentes públicos participantes se encontram nas faixas etárias de 32 a 37 anos e de 38 a 43 anos, com 04 servidores em cada um dessas faixas etárias. Os outros servidores estão na faixa de 26 a 31 anos, 02 servidores; e de 44 a 49 anos, 01 servidor. Uma servidora não respondeu essa questão referente à idade, então obteve-se apenas 11 respostas. Portanto, pode-se notar que não há servidores muito jovens, nem com a idade bastante

avançada trabalhando no Setor de Patrimônio dos campi universitários. A seguir, demonstra-se a figura relacionado aos referidos dados:

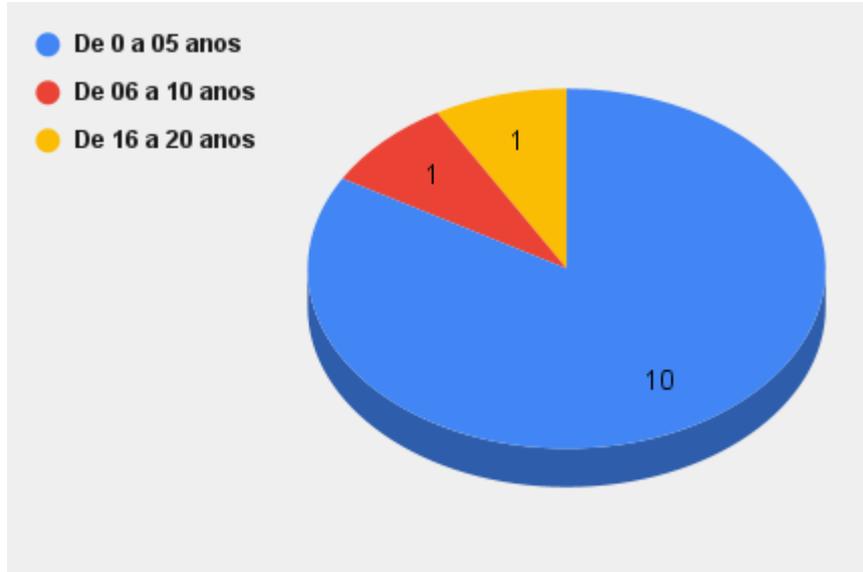
Figura 13 - Perfil dos entrevistados por faixa etária



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

No que diz respeito ao tempo de serviço em departamento que lida com o patrimônio de instituição pública, observou-se que a grande maioria dos agentes públicos, que participaram da pesquisa, conta com até 05 anos de trabalho nessa área, somando um total de 10 servidores. Restando apenas 01 respondente que já trabalhou de 06 a 10 anos, e outro que trabalhou de 16 a 20 anos. Considerando que a universidade tem mais de 20 anos de existência, uma vez que foi fundada em outubro de 2000 (UTF, 2015), percebe-se que houve certa rotatividade de pessoal no Setor de Patrimônio dos campi, porque o maior número dos servidores lotados nesses setores possui poucos anos de serviço, comparado ao tempo de existência da instituição. Vide figura abaixo:

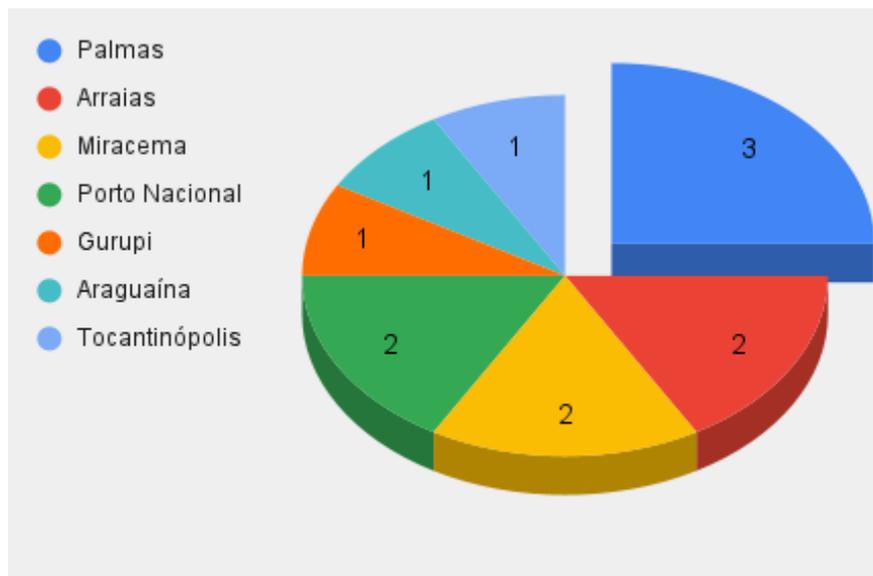
Figura 14 - Perfil dos entrevistados por Tempo de serviço no Setor de Patrimônio de instituição pública



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

No que tange ao campus de lotação, 03 participantes estão lotados no campus de Palmas, sendo esse o maior número de servidores alocados em um Setor de Patrimônio na universidade. A quantidade de respondentes dos campi de Porto Nacional, Miracema e Arraias foi 02; e houve apenas 01 servidor de cada um dos campi de Tocantinópolis, Araguaína e Gurupi. Confira-se na figura a seguir:

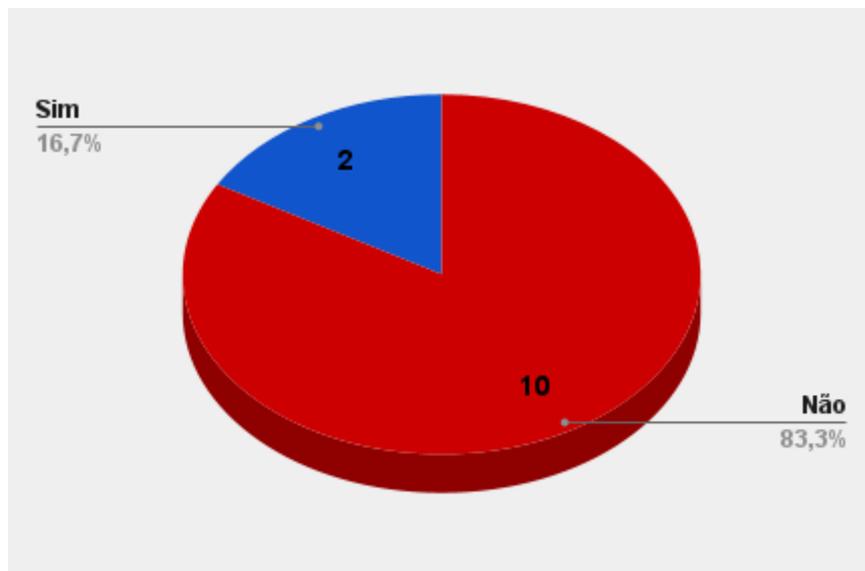
Figura 15 - Campus de lotação



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Quanto ao exercício de função gratificada para atuar na gestão patrimonial, pôde-se perceber que uma parcela relativamente pequena de servidores lotados no Setor de Patrimônio dos campi universitários recebe valor correspondente ao desempenho de função gratificada, apenas 02 dos servidores participantes, o que equivale a 16,7% do total de respondentes dos questionários. Os outros 10 servidores, que correspondem a 83,3% do total, não exercem função gratificada. A questão da gratificação compete a gestão do campus e funciona distintamente entre eles. Conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 16 - Servidor exerce função gratificada



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

A seguir serão analisadas 16 questões fechadas que verificavam o grau de concordância dos servidores lotados nos Setores de Patrimônio dos campi universitários com relação à gestão patrimonial e as possíveis causas de conflitos de agência entre esses setores e a Coordenação de Patrimônio. Essas perguntas foram elaboradas utilizando-se a escala Likert de cinco pontos, com a seguinte classificação: nota 1, se o servidor discorda totalmente da afirmação apresentada; nota 2, se discorda parcialmente da afirmação apresentada; nota 3, se não concorda e nem discorda da afirmação apresentada; nota 4, se concorda parcialmente com a afirmação apresentada; e nota 5, se o mesmo concorda totalmente com a afirmação apresentada.

Tendo em vista que o questionário aplicado tem o formato de 05 pontos, em que o valor 03 representa o ponto médio, na apresentação dos resultados mostrou-se a média e o desvio padrão obtidos em cada uma das questões, além do percentual de concordância encontrado. Nesse sentido, um ponto médio acima de 03 indica concordância com a afirmativa da questão apresentada, por outro lado, um ponto médio abaixo de 03 indica discordância com o enunciado.

Em seguida, serão apresentadas as questões de forma separada. A primeira pergunta aborda a respeito da necessidade de a universidade elaborar um manual com detalhamento das atribuições dos servidores que atuam no Setor de Patrimônio e distribuí-los entre os referidos servidores. Essa questão visava identificar se o agente sabe claramente qual é a vontade do principal (UFT) para que possa agir de acordo com essa vontade. Os interesses do principal são representados pelas normas e regulamentos institucionais. Como a Coordenação de Patrimônio representa a universidade na área de gestão patrimonial, a mesma assume esse papel de agente principal na relação com os Setores de Patrimônio dos campi (agentes secundários) que são a ela subordinados. Nesse sentido, 100% dos servidores que trabalham no Setor de Patrimônio dos campi universitários concordam total ou parcialmente com a afirmação dada, com um destaque maior para aqueles que concordam totalmente, o que corresponde a 91,7% do total. Conforme tabela abaixo:

Tabela 3 - Dados da questão 01 do questionário

Questão 01. A universidade deveria elaborar e distribuir, entre os servidores que atuam no Setor de Patrimônio de cada campus, um manual com detalhamento de suas atribuições.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
0%	0%	0%	8,3%	91,7%	4,92	0,29

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Por conseguinte, pode-se constatar que há falta de informação por parte dos agentes secundários sobre a vontade do principal, isso dificulta o desempenho dos referidos agentes e pode ocasionar conflitos de agência. Se os servidores não

sabem claramente quais são as suas responsabilidades, eles podem atuar com dúvidas e deixar de executar certas tarefas que deveriam ser executadas. Por outro lado, quando há a substituição de servidores neste setor, com a chegada de alguém que não tem noção do trabalho realizado na repartição, torna-se difícil ensinar esse novo servidor, contribuindo para um problema ainda maior que é a assimetria de informações entre os agentes.

Então, a elaboração e distribuição de um manual, contendo todas as atribuições detalhadas dos servidores que trabalham no Setor de Patrimônio, contribuiria para que eles trabalhassem mais cientes de suas tarefas e sempre que tivessem dúvida sobre algum procedimento poderiam recorrer a esse material para sanar tal dúvida. O referido manual também ajudaria a capacitar os novos servidores lotados neste departamento, visto que é um Setor em que os servidores, geralmente, não permanecem por muitos anos, de acordo com o que foi detectado no perfil dos respondentes. Dessa forma, reduziria a assimetria de informações entre o agente principal (Coordenação de Patrimônio), que é bem informado a respeito da gestão patrimonial, e os agentes secundários (Setores de Patrimônio dos campi), que possuem menos informação em relação ao agente primário, e cujos níveis podem variar de um campus a outro.

A segunda questão versa sobre a necessidade de a universidade oferecer mais cursos de capacitação e treinamentos aos servidores que atuam no Setor de Patrimônio. O resultado das respostas ao questionário foi de maior percentual para aqueles que concordam totalmente com a afirmação, sendo de 91,7%. De acordo com a tabela 04, a seguir:

Tabela 4 - Dados da questão 02 do questionário

Questão 02. A universidade deveria oferecer mais cursos de capacitação e treinamentos aos servidores que atuam no Setor de Patrimônio.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
0%	0%	8,3%	0%	91,7%	4,83	0,58

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Logo, pode-se inferir que a quantidade de cursos de capacitação e treinamentos oferecidos aos servidores que atuam na gestão patrimonial dos campi não é considerada suficiente por eles. Essa questão segue na mesma linha da questão anterior, pois demonstra que os servidores (agentes secundários) sentem necessidade de capacitação e treinamento para desempenhar melhor suas atribuições. Essa deficiência na instrução e aperfeiçoamento profissional dos agentes pode resultar em baixo desempenho dos mesmos. Por outro lado, o oferecimento de cursos que atendam as expectativas e necessidades dos agentes, pode funcionar como um incentivo para a melhora de desempenho, reduzindo assim os conflitos de agência.

A assertiva 03 afirma que as normas e regulamentos que versam sobre responsabilidade e gestão patrimonial são amplamente divulgadas pela universidade. Esse item teve como objetivo verificar a respeito da política institucional concernente à informação e conscientização dos agentes públicos em geral, sobre a área de gestão patrimonial e a responsabilidade dos servidores detentores da guarda dos bens. O maior percentual resultante foi de 41,7% dos que discordam parcialmente, seguido de 33,3% que não concorda e nem discorda. O menor resultado foi da opção “discordo parcialmente”, sendo de 0%. Nesse sentido, a nota média das respostas foi de 2,42, indicando discordância com a afirmação dada. Conforme se pode observar na tabela a seguir:

Tabela 5 - Dados da questão 03 do questionário

Questão 03. As normas e regulamentos que versam sobre responsabilidade e gestão patrimonial são amplamente divulgados pela universidade.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
16,7%	41,7%	33,3%	0%	8,3%	2,42	1,08

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Desse modo, percebe-se que as normas e regulamentos que tratam da responsabilidade e gestão patrimonial não são divulgados pela universidade de forma ampla. Consequentemente, podem ocorrer diversos problemas ao acervo

patrimonial, uma vez que os membros da comunidade acadêmica não são levados a ter conhecimento do assunto, o que resulta em falta de estímulo para que os mesmos zelem pelos bens da instituição. Isso dificulta o trabalho dos servidores que atuam na gestão patrimonial, porque precisam manter controle sobre os bens permanentes. Desse modo, a falta de informação da comunidade acadêmica nesse quesito, pode incorrer em outros custos como o custo de monitoramento para evitar danos ou extravios dos bens.

A questão 04 consiste em avaliar se a universidade deveria analisar critérios específicos que identificasse qual seria o melhor perfil profissional para a escolha de servidor para trabalhar no Setor de Patrimônio. O maior percentual resultante foi de 50% que concorda totalmente com a assertiva, seguido de 25% que concorda parcialmente, assim como 25% que não concorda e nem discorda. Portanto, 75% dos participantes concordam total ou parcialmente com a afirmação. O resultado pode ser verificado na tabela adiante:

Tabela 6 - Dados da questão 04 do questionário

Questão 04. A universidade deveria analisar critérios específicos que identificasse qual seria o melhor perfil profissional para a escolha de servidor para trabalhar no Setor de Patrimônio.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
0%	0%	25%	25%	50%	4,25	0,87

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Portanto, conclui-se que a universidade não analisa critérios específicos visando identificar o melhor perfil profissional na escolha de servidor para trabalhar no Setor de Patrimônio. Se a universidade não identifica o perfil profissional mais adequado para alocar funcionário nesse Setor, corre o risco de alocar um funcionário que não tem as habilidades e atitudes necessárias para um bom desempenho dos trabalhos, e que poderia ser mais bem aproveitado em outro departamento. Nesse sentido, ocorre a seleção adversa, que é prejudicial ao principal (UFT).

A próxima questão buscou identificar a percepção dos participantes a respeito do perfil dos servidores lotados no Setor de Patrimônio, averiguando se tais perfis são adequados para o cargo. Nesse sentido, foi-lhes apresentada a seguinte afirmação: “em geral, os servidores que atuam no Setor de Patrimônio possuem perfis adequados para o cargo”. O maior percentual resultante das respostas individuais foi de 41,7% que concorda parcialmente, sucedido por 33,3% que não concorda e nem discorda. A média encontrada foi de 3,17% indicando concordância com a afirmativa. Conforme apresentado na tabela abaixo:

Tabela 7 - Dados da questão 05 do questionário

Questão 05. Em geral, os servidores que atuam no Setor de Patrimônio possuem perfis adequados para o cargo.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
0%	25%	33,3%	41,7%	0%	3,17	0,83

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Então, a partir do resultado encontrado percebe-se que, de acordo com a percepção dos respondentes, os servidores lotados no Setor de Patrimônio possuem perfis adequados para o cargo, de forma geral. Apesar de a universidade não se atentar a critérios específicos a fim de identificar o melhor perfil profissional na escolha de servidor para trabalhar nesse departamento, acabou encontrando servidores que consideram se enquadrarem no perfil apropriado para o exercício do cargo, no processo de alocação de pessoal para atuar na gestão patrimonial.

A questão 06 versa sobre a necessidade de a universidade desenvolver um processo de gestão patrimonial eficiente e confiável para que os servidores que atuam no Setor de Patrimônio possam sentir-se tranquilos quanto ao desempenho de suas atividades. O resultado das respostas individuais foi de 100%, que concorda total ou parcialmente com a afirmação dada, com 75% que concorda totalmente, e 25% que concorda parcialmente. Conforme se observa na tabela abaixo:

Tabela 8 - Dados da questão 06 do questionário

Questão 06. A universidade deveria desenvolver um processo de gestão patrimonial eficiente e confiável para que os servidores que atuam no Setor de Patrimônio possam sentir-se tranquilos quanto ao desempenho de suas atividades.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
0%	0%	0%	25%	75%	4,75	0,45

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Desta forma, pode-se afirmar que o processo de gestão patrimonial da universidade não é considerado eficiente e confiável pelos servidores que trabalham no Setor de Patrimônio. A maioria dos problemas relatados pelas sub-comissões de inventário, apresentados no tópico anterior, corroboram com essa opinião dos respondentes, uma vez que estão diretamente relacionadas à irregularidades no processo de gestão patrimonial causadas por agentes externos ao Setor de Patrimônio, em que o conflito de agencia seria entre a UFT, proprietária dos bens, e os servidores detentores da guarda desses bens. Os principais dos referidos problemas são os seguintes: movimentação de bens sem notificar o Setor de Patrimônio; setores não comunicam o Setor de Patrimônio a disponibilidade de bens para recolhimento; e falta de interesse dos agentes patrimoniais em assinar os documentos de movimentação de carga patrimonial, bem como em se responsabilizar pelo zelo e guarda dos bens patrimoniais.

Conseqüentemente, os servidores que atuam no Setor em questão não se sentem tranquilos quanto ao desempenho de suas atividades, uma vez que não conseguem efetuar o controle necessário sobre os bens devido ao fato de que dependem da participação de outros atores, principalmente os servidores detentores da guarda dos bens, que nem sempre cumprem com sua responsabilidade no controle patrimonial. Isso pode deixar os servidores que são lotados no Setor de Patrimônio inseguros a respeito da tomada de decisão e da execução de suas funções, o que pode afetar negativamente seu desempenho laboral. Neste caso está presente a incerteza, que é um dos elementos presentes nas relações de agência.

A questão seguinte visou avaliar a opinião dos participantes sobre a eficiência do Setor de Patrimônio do campus, na solução de problemas oriundos da

falta de controle e monitoramento dos bens sob a responsabilidade dos servidores em geral, com a afirmação de que o Setor de Patrimônio é eficiente nesse quesito. 58,3% responderam que discordam parcialmente da afirmação apresentada, sendo este o maior percentual resultante, seguido de 25% que concorda parcialmente. A média encontrada foi de 2,83, o que indica discordância com a afirmativa. Pode-se conferir o resultado na tabela a seguir:

Tabela 9 - Dados da questão 07 do questionário

Questão 07. O Setor de Patrimônio do campus é eficiente para solucionar os problemas oriundos da falta de controle e monitoramento dos bens sob a responsabilidade dos servidores em geral.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
0%	58,3%	8,3%	25%	8,3%	2,83	1,11

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Com base no resultado encontrado nota-se que o Setor de Patrimônio dos campi não é eficiente para solucionar os problemas oriundos da falta de controle e monitoramento dos bens sob a responsabilidade dos servidores em geral. Essa falta de eficiência representa um conflito de agência entre o agente secundário (Setor de Patrimônio do campus) e o agente primário (Coordenação de Patrimônio- Reitoria), porque quando esses setores não solucionam esse tipo de problema, eles acabam chegando à Coordenação de Patrimônio para que a mesma encontre uma solução. Com isso, a referida Coordenação acaba sobrecarregada, pois além de executar as atividades de sua atribuição, precisa resolver problemas adicionais cuja gestão está sob o encargo dos Setores de Patrimônio dos campi universitários.

A questão 08 afirma que a universidade deveria fornecer benefícios monetários para incentivar os servidores do Setor de Patrimônio a se dedicarem mais às suas atribuições. O maior percentual resultante foi de 58,3% que concorda totalmente com a afirmação, e segundo maior percentual foi de 25% que não concorda, nem discorda. A média encontrada foi de 4,08, o que revela concordância com a afirmação dada. Conforme tabela 10, abaixo:

Tabela 10 - Dados da questão 08 do questionário

Questão 08. A universidade deveria fornecer benefícios monetários para incentivar os servidores do Setor de Patrimônio a se dedicarem mais às suas atribuições.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
8,3%	0%	25%	8,3%	58,3%	4,08	1,31

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Esse resultado reflete o descontentamento dos servidores que trabalham no Setor de Patrimônio e não recebem pelo exercício de função gratificada, incluindo aqueles que são os principais responsáveis pelo setor, uma vez que apenas 02 participantes declaram exercer função gratificada, na questão relativa, que visava identificar o perfil dos respondentes. Considerando que a pesquisa envolveu sete campi, com um total de 12 servidores participantes, e apenas 02 desses servidores recebem função gratificada, nota-se que há 05 campi onde os servidores encarregados da gestão patrimonial não gozam de função gratificada para atuar nessa gestão.

A questão 09, seguinte, complementa a questão anterior, no sentido da concessão de benefícios para que os servidores se apliquem mais às suas obrigações. Essas questões versam sobre a concessão de incentivos por parte do principal a fim de limitar a divergência dos seus interesses, resultante do comportamento dos agente secundários. O principal, neste caso, é representado pela universidade, uma vez que a Coordenação de Patrimônio não tem autonomia para conceder benefícios. Porém, uma vez alcançados bons resultados com essas ações, os interesses da Coordenação de Patrimônio também são atendidos, uma vez que a mesma é a maior responsável pela gestão patrimonial da universidade.

Neste sentido, a referida questão avalia se a universidade deveria fornecer benefícios não monetários para incentivar os servidores do Setor de Patrimônio a se dedicarem mais às suas atribuições. Os resultados das respostas individuais demonstraram que 33,3% dos participantes concordam totalmente com a afirmação, sendo este o maior percentual encontrado, seguido por 25% que concorda parcialmente. A média encontrada foi de 3,58, indicando concordância com

afirmativa dada. Os dados consolidados podem ser observados na tabela 11, a seguir:

Tabela 11 - Dados da questão 09 do questionário

Questão 09. A universidade deveria fornecer benefícios não monetários para incentivar os servidores do Setor de Patrimônio a se dedicarem mais às suas atribuições, tais como: prêmios de qualidade; poder de decisão, prestígio, reconhecimento, etc.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
8,3%	16,7%	16,7%	25%	33,3%	3,58	1,38

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Portanto, após análises das duas últimas questões, pode-se perceber que os respondentes consideram que a universidade deveria conceder incentivos aos servidores que trabalham no Setor de Patrimônio dos campi universitários para que eles se dedicassem mais às suas atribuições. Isso demonstra que eles consideram que as atividades de gestão e controle patrimonial se tratam de um trabalho que requer uma recompensa financeira adicional, assim como a valorização profissional atribuída pela instituição.

As duas questões que se seguem tratam do processo de comunicação entre as pessoas envolvidas na gestão patrimonial. Elas visaram verificar a existência de dificuldade nesse aspecto, uma vez que falhas de comunicação podem implicar sérias consequências. Neste seguimento, a questão 10 traz a seguinte afirmação: existe dificuldade no processo de comunicação entre os agentes envolvidos na gestão patrimonial da universidade como um todo. 75% dos participantes responderam que concordam total ou parcialmente com a afirmação, com a maior porcentagem daqueles que concordam parcialmente, sendo de 50%, e outros 25% que concordam totalmente. Para cada uma das outras três opções de resposta, houve um percentual de apenas 8,3%. Portanto, nota-se que há concordância com a assertiva apresentada. Os dados da questão podem ser observados na tabela a seguir:

Tabela 12 - Dados da questão 10 do questionário

Questão 10. Existe dificuldade no processo de comunicação entre os agentes envolvidos na gestão patrimonial da universidade como um todo.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
8,3%	8,3%	8,3%	50%	25%	3,75	1,22

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Portanto, conclui-se que há dificuldade no processo de comunicação entre os agentes envolvidos na gestão patrimonial da universidade de forma geral. Essa dificuldade pode contribuir para o surgimento de diversas inconsistências no acervo patrimonial da instituição, visto que devido à falta de uma comunicação efetiva, os atores participantes do processo de gestão patrimonial não interagem o suficiente para resolver as irregularidades à medida que elas surgem. Outro ponto negativo que pode ocorrer é o aumento da assimetria de informação entre os agentes.

Já a questão 11 menciona o processo de comunicação entre o Setor de Patrimônio dos campi e a Coordenação de Patrimônio, de forma específica, afirmando que há dificuldade no processo de comunicação entre o Setor de Patrimônio do Campus e a referida Coordenação. Não houve consenso entre os respondentes a respeito do enunciado da questão, posto que os maiores percentuais foram de 41,7% que discorda parcialmente e de 25% que concorda parcialmente, seguido de 16,7% que concorda totalmente. A média resultante foi de 3,00, que indica um posicionamento neutro dos participantes quanto à afirmativa dada, pois a nota 3,00 corresponde à opção “não concordo e nem discordo”. Os dados consolidados da questão são apresentados na tabela abaixo:

Tabela 13 - Dados da questão 11 do questionário

Questão 11. Existe dificuldade no processo de comunicação entre o Setor de Patrimônio do Campus e a Coordenação de Patrimônio da Reitoria.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
8,3%	41,7%	8,3%	25%	16,7%	3,00	1,35

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Assim, nota-se que a comunicação entre o Setor de Patrimônio do campus e a Coordenação de Patrimônio é melhor em relação à comunicação entre os agentes envolvidos na gestão patrimonial da universidade como um todo. No entanto, esse processo de comunicação entre agente secundário e agente principal pode ser melhorado, pois falhas nesse quesito tendem a aumentar a assimetria de informação, uma vez que os agentes não conseguem passar todas as informações que desejam ao principal. O principal, por sua vez, não consegue identificar as necessidades do agente.

A próxima questão versa sobre a percepção dos servidores a respeito do monitoramento que a instituição executa sobre eles. O monitoramento é outro mecanismo que o principal utiliza para diminuir a divergência dos seus interesses a partir das ações do agente. Neste sentido, a questão traz a seguinte afirmação: a universidade monitora o meu desempenho como servidor do Setor de Patrimônio. A maior porcentagem foi de 50% que respondeu que concorda parcialmente, 25% escolheu a opção não concordo e nem discordo, e 16,7% declarou que discorda parcialmente. A média encontrada foi de 3,17, o que indica concordância com o enunciado. Conforme tabela abaixo:

Tabela 14 - Dados da questão 12 do questionário

Questão 12. A universidade monitora o meu desempenho como servidor do Setor de Patrimônio.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
8,3%	16,7%	25%	50%	0%	3,17	1,03

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Portanto, a partir da análise dos dados da questão, percebe-se que apesar de o resultado indicar concordância, nenhum servidor concorda totalmente com o enunciado e alguns discordam total ou parcialmente. Isso sugere que o monitoramento exercido pela universidade não é rígido, chegando a ser pouco perceptível pelos funcionários. Como consequência, certos agentes podem agir de forma a aumentar seu bem estar, em detrimento do bem estar do principal.

As próximas questões avaliam a opinião dos servidores, que atuam na gestão patrimonial dos campi universitários, concernente à descentralização de funções da Coordenação de Patrimônio.

Como muitos procedimentos da administração do patrimônio da instituição são executados somente pela Coordenação de Patrimônio, há certa dependência dos Setores de Patrimônio dos campi em relação à Coordenação, e podem surgir diferentes conflitos de agência entre os servidores lotados nesses departamentos.

Os conflitos podem surgir porque além de coordenar a gestão patrimonial da universidade inteira, o agente principal inicia certos procedimentos que precisam ser finalizados pelos agentes secundários, como o tombamento de bens cujas plaquetas devem ser fixadas pelo Setor de Patrimônio dos campi, bem como o colhimento de assinatura no Termo de Responsabilidade. Se os servidores dos campi não fizerem a parte que lhes cabe, o processo não é finalizado.

Então, há a possibilidade da ocorrência de interesses divergentes entre esses atores, uma vez que o agente principal está preocupado com a gestão patrimonial de toda a instituição, enquanto os agentes secundários estão focados no trabalho local.

Considerando que todos os bens da universidade são tombados pela Coordenação de patrimônio, foi proposta a afirmação de que o tombamento de bens destinados a determinado campus deveria ser realizado pelo Setor de Patrimônio do referido campus. 41,7% dos participantes concordam totalmente com a afirmativa, 25% discorda parcialmente e 16,7% concorda parcialmente. A média de notas referentes às opções de escolha das respostas foi 3,58, apontando concordância com a afirmação. Como demonstrado na tabela 15, abaixo:

Tabela 15 - Dados da questão 13 do questionário

Questão 13. O tombamento de bens destinados a determinado campus deveria ser realizado pelo Setor de Patrimônio do referido campus.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
8,3%	25%	8,3%	16,7%	41,7%	3,58	1,51

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Também foi questionado quanto à baixa patrimonial dos bens alocados nos campi universitários, se ela deveria ser realizada pelo Setor de Patrimônio dos respectivos campi. 58,3% dos servidores participantes responderam que concordam totalmente com a afirmação apresentada, 25% declarou que concorda parcialmente, e o percentual dos que discordam total ou parcialmente é igual: apenas 8,3% de cada. Assim, com base nos resultados da questão, pode-se observar que a maioria dos respondentes concorda com a assertiva. De acordo com o que mostra a tabela a seguir:

Tabela 16 - Dados da questão 14 do questionário

Questão 14. A baixa patrimonial dos bens do campus deveria ser realizada pelo Setor de Patrimônio do referido campus.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
8,3%	8,3%	0%	25%	58,3%	4,17	1,34

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Esse resultado reflete o problema relatado pelas comissões de inventário, discutido no tópico anterior, que consiste na dificuldade em manter os bens inservíveis guardados por falta de espaço, necessitando mais agilidade nos processos de desfazimento. Percebe-se que esta é uma demanda local que poderia ser mais bem atendida se a baixa patrimonial fosse realizada pelo Setor de Patrimônio da unidade.

A próxima questão, que também se enquadra nesta linha de descentralização de funções relativas à gestão de patrimônio, trata da transferência de bens de um campus para outro. Apenas a Coordenação de Patrimônio possui permissão no sistema SIE para realizar esse tipo de movimentação. Os setores de Patrimônio dos campi somente têm permissão para realizar transferências internamente, entre os departamentos da Unidade. Quando surge a necessidade de transferir bens entre campi universitários, os envolvidos na transação precisam solicitar à Coordenação de Patrimônio para que a mesma efetue a transferência.

Assim, a questão 15 apresentou o seguinte enunciado: a transferência de bens de um campus para outro também poderia ser realizada pelo Setor de Patrimônio do campus cedente, e não somente pela Coordenação de Patrimônio da Reitoria. As duas opções de respostas com os maiores percentuais foram concordo totalmente, com 50%, e concordo parcialmente, com 33,3%, somando um total de 88,3% que concorda com a assertiva. Portanto, conclui-se que também houve concordância nesse ponto. Os dados consolidados decorrentes da pergunta são demonstrados na tabela a seguir:

Tabela 17 - Dados da questão 15 do questionário

Questão 15. A transferência de bens de um campus para outro também poderia ser realizada pelo Setor de Patrimônio do campus cedente, e não somente pela Coordenação de Patrimônio da Reitoria.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
0%	8,3%	8,3%	33,3%	50%	4,25	0,97

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

A última questão referente à descentralização de funções da Coordenação de Patrimônio indagou se haveria maior controle dos bens doados à universidade se o processo de doação fosse instruído pelo Setor de Patrimônio do Campus que recebe o bem. Para esse questionamento não houve consenso entre os respondentes, uma vez que 25% respondeu que concorda totalmente, parcialmente ou discorda totalmente, 16,7% não concorda e nem discorda e 8,3% discorda parcialmente. A média encontrada foi 3,17%, que apesar de indicar concordância, é um resultado baixo. Os dados podem ser conferidos na tabela abaixo:

Tabela 18 - Dados da questão 16 do questionário

Questão 16. Haveria maior controle dos bens doados à universidade se o processo de doação fosse instruído pelo Setor de Patrimônio do Campus que recebe o bem.						
Nota 1 Discordo totalmente	Nota 2 Discordo parcialmente	Nota 3 Não Concordo e nem Discordo	Nota 4 Concordo parcialmente	Nota 5 Concordo totalmente	Média	Desvio padrão
25%	8,3%	16,7%	25%	25%	3,17	1,59

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Portanto, pode-se concluir que a instrução de processos de doação de bens à universidade, pelo Setor de Patrimônio do campus que recebe o bem, como condição para o aumento de controle sobre os materiais doados é o item que teve menos aprovação pelos servidores dentre aqueles relacionados à descentralização

de funções da Coordenação de Patrimônio. No entanto, o resultado também foi positivo.

Neste sentido, nota-se que os servidores lotados no Setor de Patrimônio dos campi universitários (agentes secundários) consideram que seria melhor se eles pudessem adquirir mais funções inerentes à administração patrimonial. Uma das vantagens que se pode deduzir desse aumento de responsabilidades seria a probabilidade de exercer maior controle sobre o processo como um todo, bem como a redução da dependência da Coordenação de Patrimônio (agente principal). Dessa forma, haveria mais elementos para contribuir com a diminuição dos conflitos de agência esses atores.

A seguir serão analisadas questões complementares as quais versam sobre a quantidade de servidores que trabalham no Setor de Patrimônio dos campi universitários, colhimento de assinaturas nos Termos de Responsabilidade pelos Setores de Patrimônio dos campi, a fixação de plaquetas nos bens pelos referidos departamentos e a realização de inventário.

Assim, na questão complementar 01 foi perguntado sobre a quantidade de servidores que trabalham no Setor de Patrimônio do campus ao qual o respondente está vinculado. A partir das respostas constatou-se que a maior quantidade de servidores lotados na referida repartição é 03, com apenas 01 campus com essa quantidade. O setor de patrimônio de 04 campi dispõe de 02 servidores, e 02 campi possuem apenas um servidor que trabalha na gestão patrimonial. Conforme tabela abaixo:

Tabela 19 - Quantidade de servidores lotados nos Setores de Patrimônio dos campi universitários

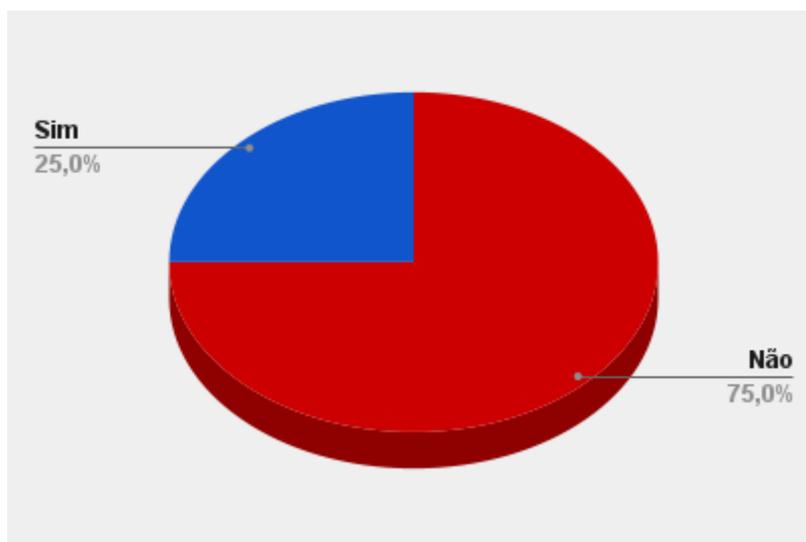
Quantidade de servidores no Setor de Patrimônio	Quantidade de Campi nesta situação
03 servidores	01 campus
02 servidores	04 campi
01 servidor	02 campi

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Com base nesses resultados foi questionado se a quantidade de servidores lotados no Setor de Patrimônio do campus é suficiente para realizar todas as

atribuições do departamento. A grande maioria dos respondentes afirmou que não, somando um total de 75%, e os outros 25% responderam que sim. Vide figura a seguir:

Figura 17 - A quantidade de servidores lotados no Setor de Patrimônio é suficiente para realizar todas as atribuições do departamento



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Portanto, nota-se que de acordo com a opinião daqueles que trabalham diretamente com a gestão de patrimônio dos campi, falta recursos humanos para a execução de todas as obrigações da repartição que eles integram. Isso pode comprometer todo o processo de trabalho porque certas atividades que deveriam ser realizadas acabam sendo negligenciadas. Essa deficiência também foi constatada por Nunes (2015) em estudo realizado na Universidade de Brasília, a qual percebeu que havia carência de pessoal treinado e motivado no Setor de Patrimônio para atender as necessidades e demandas de trabalho. A autora atribui o motivo para esse problema, o fato de o setor de patrimônio não ser classificado como um serviço-fim da instituição, e por isso acaba sendo colocado em segundo plano, o que prejudica o andamento das atividades.

Neste mesmo seguimento, questionou-se qual seria a quantidade de servidores a mais que seriam necessários, pelo que 05 participantes responderam 01 servidor, 02 responderam 02, um respondeu 03 e outro respondeu 06. Conforme demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 20 - Quantidade de servidores a mais necessários

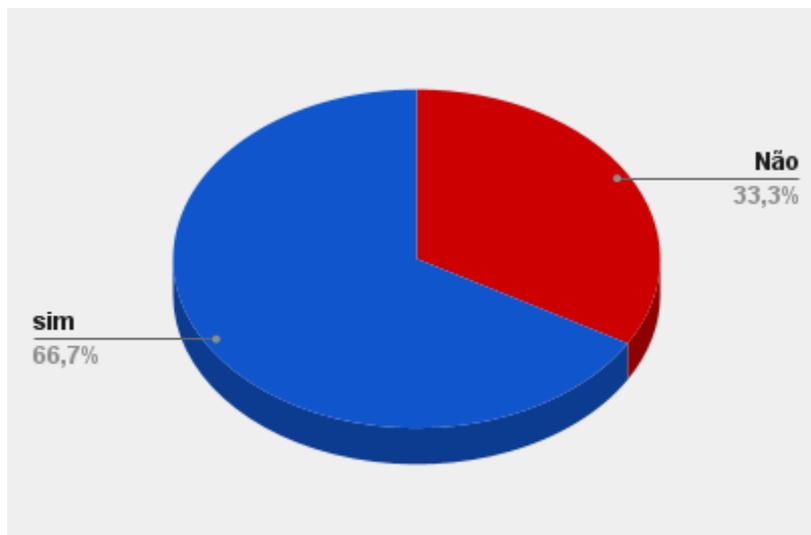
Quantidade de servidores	Quantidade de sugestões
01 servidor	5
02 servidores	2
03 servidores	1
06 servidores	1

Fonte: Elaborada pelo autor (2021)

Portanto, percebe-se que na maioria dos campi universitários, o acréscimo de apenas um servidor no Setor de Patrimônio seria suficiente para atender a demanda de trabalho.

Com o objetivo de esclarecer o problema referente à falta de retorno de diversos Termos de Responsabilidade que o agente principal envia aos agentes secundários, para que os mesmos colham a assinatura dos responsáveis pelos bens e devolvam os Termos assinados, foi perguntado se os Setores de Patrimônio dos campi conseguem colher assinatura em todos os Termos de Responsabilidades enviados pela Coordenação de Patrimônio. Um percentual de 66% dos servidores participantes afirmou que sim, e os outros 33% declarou que não. Conforme figura a seguir:

Figura 18 - O Setor de Patrimônio do campus consegue colher assinatura em todos os Termos de Responsabilidades enviados pela Coordenação de Patrimônio



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Logo, conclui-se que os 33% os quais responderam que o seu Setor não consegue colher assinatura em todos os termos enviados pela Coordenação de Patrimônio, refletem o problema identificado na referida Coordenação de que vários Termos que a mesma envia para os campi não retornam. Diante disso, foi questionado aos servidores, que responderam “não” à questão anterior, quais seriam os motivos que inviabilizariam o colhimento de assinatura nos Termos de Responsabilidade. Foram dados os seguintes motivos: não encontrar o responsável pelo bem; o responsável se recusar a assinar o Termo de Responsabilidade; ausência de regras bem definidas sobre responsabilidade e co-responsabilidade dos bens; e falta de conhecimento e compromisso por parte dos servidores que detêm a guarda dos bens, a respeito da responsabilidade sobre material permanente.

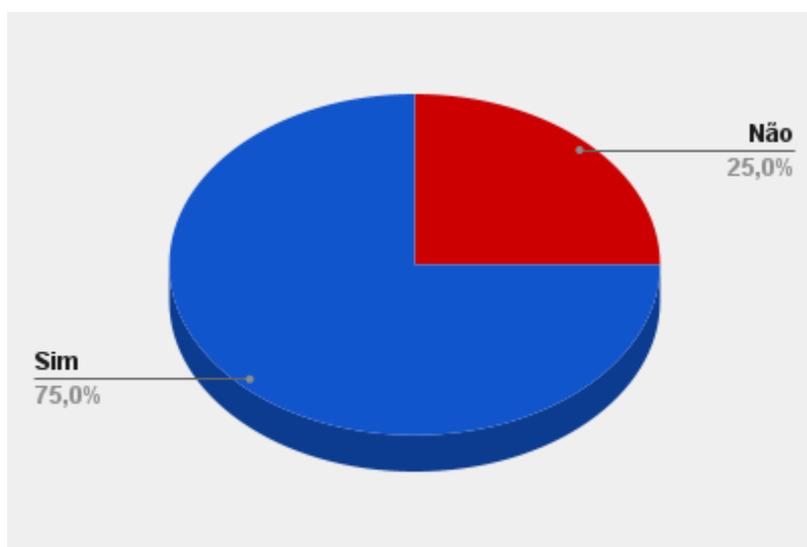
Então, nota-se que a maioria das razões que inviabilizam o colhimento de assinatura em alguns Termos de Responsabilidade estão relacionadas à falta de colaboração do servidor que possui a guarda do bem, demonstrando que o mesmo não tem conhecimento de suas obrigações para com o patrimônio da instituição, ou que conhece, mas não cumpre por negligência. Também há a ausência de regras bem definidas sobre responsabilidade e co-responsabilidade dos bens que pode agravar ainda mais essa ausência de cooperação. Dessa forma, a figura do contrato que regula a responsabilidade do servidor sobre o bem patrimonial não é efetivada por meio da assinatura, dificultando a resolução de conflitos futuros, entre o

principal (universidade) e o agente (servidor detentor de bem), de acordo com o modelo Y no início deste capítulo.

Concernente a um dos principais gargalos relatados pelas sub-comissões de inventário apresentados no tópico anterior, a enorme quantidade de bens sem plaqueta, buscou-se verificar se os Setores de Patrimônio dos campi teriam alguma participação na causa desse problema.

Considerando que depois de realizado o tombamento de material permanente que é destinado aos campi, o agente principal envia, juntamente com os Termos de Responsabilidade, as plaquetas de identificação para que os agentes secundários as fixem aos bens, foi questionado se o Setor de Patrimônio do campus consegue afixar, aos bens, todas as plaquetas de identificação enviadas pela Coordenação de Patrimônio. 75% dos respondentes afirmaram que sim, e os outros 25% informaram que não. Conforme figura a seguir:

Figura 19 - O Setor de Patrimônio do campus consegue afixar, aos bens, todas as plaquetas de identificação enviadas pela Coordenação de Patrimônio



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Diante do exposto, percebe-se que há uma parcela de plaquetas que não são afixadas aos bens, ainda que seja uma quantidade relativamente pequena em relação às que são afixadas. Deste modo, conclui-se que uma parte dos bens sem plaquetas encontrados pelas sub-comissões de inventário pode ser resultante dessa falta de execução da devida identificação pelo Setor de Patrimônio após o tombamento realizado Pela Coordenação de Patrimônio.

Assim, foi questionado aos participantes que responderam “não” à questão anterior, quais seriam os motivos que inviabilizariam a fixação de todas as plaquetas aos bens. Os motivos apresentados foram os seguintes: não encontrar os bens nos locais onde eles deveriam estar; não ter acesso ao local onde os bens se encontram; e diversas vezes as plaquetas são enviadas muito tempo depois da chegada dos bens.

Portanto, observa-se que duas das razões expostas pelos respondentes também estão relacionadas à falta de cooperação dos servidores que possuem a guarda dos bens. Se eles mudam ou permitem que os bens sejam mudados de local antes da fixação de plaquetas de identificação ou não oferecem acesso ao local onde o material se encontra para que os servidores do Setor de Patrimônio possam efetuar a devida identificação, os mesmos dificultam o trabalho daquele Setor.

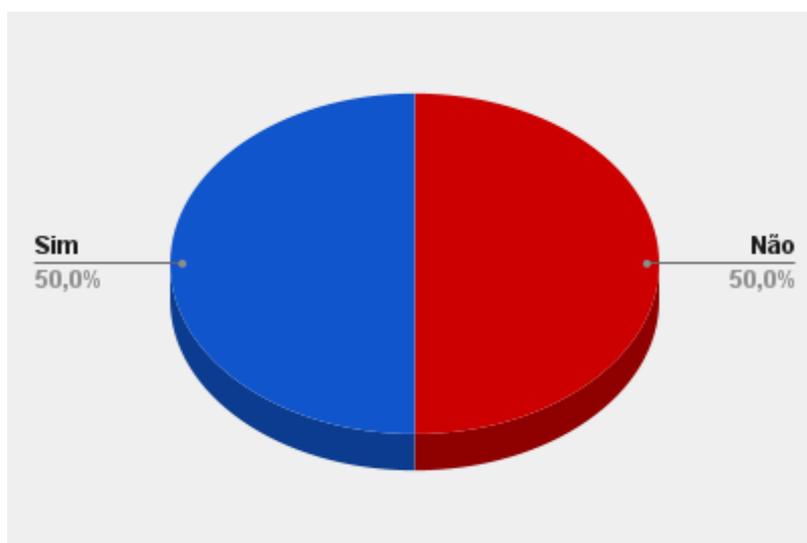
A outra razão está relacionada ao tombamento dos bens. No tópico referente à gestão patrimonial da UFT foram descritos os procedimentos que envolvem o fluxo desde o recebimento dos bens até o pagamento da nota fiscal. Nesse fluxo, após o recebimento e ateste da nota fiscal, o servidor encarregado deve recepcionar a nota fiscal e encaminhar à Coordenação de Contratos que, por sua vez, anexa uma cópia da nota fiscal no SIE e a encaminha eletronicamente à Coordenação de Patrimônio para tombamento. Depois de tombados os itens, a Coordenação de Patrimônio envia os Termos de Responsabilidade e as plaquetas de identificação para os campi, no caso dos bens destinados a eles, e devolve a cópia nota fiscal novamente para a Coordenação de Contratos com os relatórios de tombamento, que encaminha essa documentação para a Pró-Reitoria de Administração e Finanças para pagamento da nota fiscal.

Neste sentido, há três fases antes do envio das plaquetas para os campi, que se inicia no recebimento, passa pela Coordenação de Contratos e chega ao tombamento. Se alguma dessas fases demorar bastante tempo para ocorrer, todo o fluxo será afetado. Porém, observou-se que como o tombamento dos bens é condição necessária para que se efetue o pagamento da nota fiscal, logo que a cópia desta chega à Coordenação de Patrimônio, o tombamento é realizado, sendo um trabalho priorizado na referida Coordenação, para evitar atraso no pagamento ao fornecedor. E, assim que os bens são tombados, as plaquetas são enviadas aos respectivos campi de destino dos bens. Também se notou que chegam à Coordenação de Patrimônio, cópias de notas fiscais para tombamento com a data

de atesto de mais de mês atrás. Portanto, constatou-se que no caso de demora na chegada das plaquetas aos Setores de Patrimônio, o atraso acontece, na maioria das vezes, no envio das notas fiscais pelos recebedores dos bens.

Com relação aos inventários anuais, cujos relatórios finais dos anos de 2016 a 2019 da maioria dos campi universitários não foram encontrados na Coordenação de Patrimônio, foi perguntado se o campus ao qual o servidor está vinculado consegue realizar o inventário anual de forma completa. 50% dos participantes responderam que sim, e os outros 50% responderam que não. De acordo com o demonstrado no figura abaixo:

Figura 20 - Normalmente, o campus consegue realizar o inventário anual de forma completa



Fonte: Elaborada pelo autor (2021).

Com base nesse resultado, foi perguntado aos servidores, que responderam “não” ao questionamento prévio, quais seriam os motivos que impossibilitariam a conclusão do inventário anual. Então, foram relatados os seguintes motivos: a comissão responsável pelo inventário não conclui o levantamento; falta de uma liderança entre os participantes da comissão, pois um líder mais firme poderia cobrar dos integrantes a execução de todas as fases do inventário; falta de responsabilidade dos servidores que possuem carga patrimonial em seu nome; bens não encontrados.

Portanto, nota-se que não há uma política institucional para garantir que o inventário anual seja executado. A universidade não utiliza mecanismos para

garantir que as sub-comissões concluam os inventários anuais das unidades. Conseqüentemente, a não conclusão desse inventário têm se tornado um problema recorrente em diversos campi. Com base nos motivos relatados pelos participantes, percebe-se que falta compromisso de muitos envolvidos no trabalho de inventário, que inclui desde os integrantes das comissões até os servidores que possuem a guarda dos bens.

Diante do exposto, pode-se inferir que essa falta de compromisso demonstra aversão ao esforço, que segundo Lambert (2007) é um dos principais motivos para os conflitos de interesse entre agente e principal. Neste quesito específico, que é a realização do inventário anual, o interesse da instituição não está sendo atendido, uma vez que muitos servidores estão buscando satisfazer seus próprios interesses. Desta forma, a implantação de um sistema de recompensas e punições, conforme discutido por Cabral (2006) seria uma estratégia adequada para induzir os referidos indivíduos a agir de acordo com os objetivos da universidade.

Com base na gestão patrimonial da UFT e nos principais gargalos encontrados, encontra-se no APÊNDICE B as recomendações para reduzir ou eliminar os problemas encontrados e conseqüentemente atenuar os conflitos entre a Coordenação de Patrimônio (agente principal) e os Setores de Patrimônio dos Campi universitários (agentes secundários).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de se iniciar o trabalho de pesquisa, constatou-se que havia certas dificuldades na gestão de patrimônio da instituição a ser estudada, concernentes à responsabilidade patrimonial dos servidores e à delegação de atividades entre os departamentos que exercem a gestão e controle dos bens permanentes. Por isso, identificou-se a importância de se estudar teoria da agência aplicada à gestão patrimonial na Universidade Federal do Tocantins.

Diante disso, este estudo teve como objetivo geral analisar os conflitos de agência existentes no processo de gestão patrimonial da Universidade Federal do Tocantins (UFT) e compreender como ocorre a relação entre os departamentos responsáveis por essa gestão. Considera-se que o objetivo foi atendido, porque o trabalho conseguiu demonstrar que existem diferentes relações de agência no que

concerne à propriedade, gestão e guarda dos bens patrimoniais da UFT e aos diferentes atores envolvidos nesse processo, bem como explicar a relação entre os departamentos responsáveis pela gestão patrimonial da instituição.

O primeiro objetivo específico foi verificar os elementos que fazem parte da gestão de patrimônio no setor público e como se estrutura essa rotina na UFT. Esse objetivo foi atendido por meio da revisão de literatura sobre gestão patrimonial, de observações no local de trabalho do pesquisador, de anotações das rotinas da gestão patrimonial da universidade, bem como da análise de documentos oficiais que versam sobre as atividades que compõem essa gestão. Então, as referidas atividades foram mapeadas e descritas posteriormente.

O segundo objetivo específico foi identificar os principais gargalos na gestão patrimonial da UFT, o qual também foi atendido uma vez que foram identificados 11 (onze) gargalos na administração do patrimônio da instituição, quais sejam:

1. A universidade não conclui o inventário anual;
2. Movimentação de bens sem autorização do responsável;
3. Movimentação de bens sem notificar o Setor de Patrimônio;
4. Departamentos não comunicam o Setor de Patrimônio a disponibilidade de bens para recolhimento;
5. Falta de interesse dos agentes patrimoniais em assinar os documentos de movimentação de carga patrimonial, bem como em se responsabilizar pelo zelo e guarda dos bens patrimoniais;
6. Dificuldade em manter os bens inservíveis guardados por falta de espaço, necessitando mais agilidade nos processos de desfazimento;
7. Bens não localizados;
8. Mobiliários recuperáveis sem o devido trato;
9. Bens fora do local;
10. Enorme quantidade de bens sem plaquetas;
11. Diversos Termos de Responsabilidade enviados para os campi universitários não retornam para a Coordenação de Patrimônio.

O terceiro objetivo específico, por sua vez, foi identificar os conflitos de agência entre os departamentos responsáveis pela administração do patrimônio da instituição e suas respectivas causas. Nesse sentido, detectaram-se 03 (três) conflitos de agência entre os servidores lotados na Coordenação de Patrimônio e aqueles lotados nos Setores de Patrimônio dos campi universitários, que foram:

ineficiência dos Setores de Patrimônio em solucionar os problemas oriundos da falta de controle e monitoramento dos bens sob a responsabilidade dos servidores em geral; Termos de Responsabilidade enviados pela Coordenação de Patrimônio que não retornam; Plaquetas de identificação de bens enviadas pela Coordenação de Patrimônio que não são afixadas aos mesmos. As causas que foram detectadas desses conflitos estão, em sua maioria, relacionadas com a falta de conhecimento ou compromisso dos servidores, que detêm a guarda dos bens, sobre sua responsabilidade patrimonial, e também a ausência de cooperação desses servidores com o trabalho do Setor de Patrimônio.

Já o quarto objetivo específico foi propor possíveis melhorias para a gestão patrimonial da universidade que possam minimizar os conflitos de agência existentes. Assim, foram feitas propostas no seguinte sentido: para os problemas relacionados à falta de conhecimento ou compromisso dos servidores, que detêm a guarda dos bens, sobre sua responsabilidade patrimonial, proporcionar informação a esses servidores, e aplicar punição nos casos de irregularidades; Para a não conclusão do inventário anual, oferecer recompensas aos servidores dedicados e aplicar punição aos que se recusarem a realizar o trabalho até sua conclusão; Para os conflitos de agência, oferecimento de capacitação e informação aos agentes, concessão de benefícios, e monitoramento.

Com base nos resultados alcançados, acredita-se que este estudo pode contribuir para a melhoria da gestão patrimonial da universidade estudada, aumentando a eficiência, a qual se encontra entre os princípios da Administração pública. Se as sugestões propostas forem implementadas, pode-se aperfeiçoar a gestão deste importante conjunto de recursos materiais da instituição, que é o seu patrimônio. Esse aperfeiçoamento tem o potencial de beneficiar também a sociedade, que é a fornecedora de recursos para o serviço público, por meio do pagamento de impostos.

No campo acadêmico, esta pesquisa contribuiu para a produção de conhecimento com foco nos temas teoria da agência e gestão patrimonial, podendo servir de referência para estudos futuros, visto que foi constatada uma escassez de trabalhos nessa área.

Vale ressaltar que as recomendações desta pesquisa não têm a pretensão de revolucionar a gestão patrimonial da instituição estudada. Considerando as limitações intelectuais do pesquisador, de tempo para a execução do trabalho e de

materiais disponíveis, os resultados apontam as melhores ações que poderiam ser adotadas, com base no estudo realizado. No entanto, a conveniência e viabilidade da aplicação de cada sugestão não prescindem da avaliação dos gestores da universidade.

Ao buscar as causas de conflitos de agência entre os departamentos responsáveis pela gestão patrimonial da universidade, constatou-se que a maioria delas envolvia os servidores detentores da guarda dos bens, de acordo com os participantes da pesquisa, que foram os servidores lotados no setor de Patrimônio dos campi universitários. No entanto, os responsáveis pelos bens não participaram da pesquisa, devido à limitação de tempo já mencionada, e ao fato de que a pesquisa foi realizada no período da pandemia de COVID-19, em que os trabalhos da instituição estavam sendo realizados de forma remota, o que dificultaria o envolvimento de muitos participantes na pesquisa.

Neste sentido, sugere-se a realização de pesquisa para verificar os conflitos de agência existentes entre os servidores que possuem bens sob sua guarda e a universidade, bem como as causas desses conflitos. Nessa pesquisa, recomenda-se que sejam entrevistados os referidos servidores para verificar o seu ponto de vista. Também sugere-se a realização de estudo sobre a outra relação de agência mencionada neste trabalho, a relação X, que envolve a UFT e as organizações fornecedoras de recursos com a finalidade de financiar projetos de pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, Giovana Silvade ; MADRUGA, Sergio Rossi; FREITAS JUNIOR, Ney Izaguirry de. A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/570>. Acesso em: 15 jun. 2021.

AZEVEDO, Thais Coelho Bastos; ALTAF, Joyce Gonçalves; TROCCOLI, Irene Raguenet. O controle patrimonial na administração pública. **Revista Eletrônica Machado Sobrinho**. Juiz de Fora, v.13, n.01, p.01-09. 2017. Disponível em http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo01REMS12.pdf. Acessado em 21 maio 2021.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 32. ed.rev. e atual. – São Paulo: Malheiros Editores, 2015.

BARBOSA, José Roberto dos Santos; SANTOS, Jarbas Queiroz. Gestão Patrimonial De Bens Móveis Na Administração Pública: Um Estudo De Caso Na Universidade Federal Do Recôncavo Da Bahia- UFRB. **Revista Formadores**, Volume 10, Número 4, Junho 2017. Disponível em: <http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/formadores/article/view/808>. Acessado em 25 nov. 2019.

BARRETO, João Marcelo. A controladoria em organizações públicas: uma avaliação das práticas de governança. **Repositório Institucional - UFBA** – nov. 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/18220>. Acesso em 12 fev. 2021.

BLAZON, Victor Vinicius; SILVA, Priscila Pereira Florentino. Fundamentos Da Administração De Recursos Materiais E Patrimoniais Na Gestão Pública – Estudo Sobre O Funcionamento Da Secretaria Da Agricultura E Do Abastecimento – Seab – De Paranavaí – PR. **II Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas – II CONAPE**. Francisco Beltrão/PR, 02, 03 e 04 de outubro de 2013. Disponível em: http://cac.php.unioeste.br/eventos/conape/anais/ii_conape/Arquivos/adm/Artigo46.pdf. Acessado em 25 nov. 2019.

BOTTONI, Andrea; SARDANO, Edécio de Jesus; COSTA FILHO, Galileu Bonifácio da. **Uma breve história da Universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais**. Gestão universitária: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, p. 19-42, 2013. Disponível em: <https://statics-americanas.b2w.io/sherlock/books/firstChapter/116717767.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2021.

BOUČKOVÁ, Markéta. Management accounting and agency theory. **Procedia Economics and Finance**, v. 25, p. 5-13, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115007078>. Acesso em: 19 jun. 21.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 18 maio 2021.

BRASIL. **Decreto – Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 18 maio 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018**. Dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9373.htm#art18. Acesso em: 27jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 07 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm. Acesso em: 11 set. 2020.

BRASIL. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em 23 abr. 2021.

BRASIL. **Portaria nº 448, de 13 de setembro de 2002**. Detalhamento das naturezas de despesas 339030, 339036, 339039 e 449052. Disponível em: http://portalfns.saude.gov.br/images/banners/Sigem/Portaria_448_de_13_de_Setembro_de_2002.pdf. Acesso em: 24 mar. 2021.

BRASIL. Secretaria de Administração Pública da Presidência da República. **Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988**. Dispõe sobre a racionalização do uso de material com minimização de custos no âmbito do Sistema de Serviços Gerais do poder executivo e dá outras providências. Disponível em: http://www.comprasnet.gov.br/legislacao/in/in205_88.htm. Acesso em: 21 maio 2021.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público** – v. 120, n. 1. Brasília Jan-Abr 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso em 23 abr. 2021.

BRUMER, Anita; ROSENFELD, Cinara Lerrer; HOLZMANN, Lorena; SANTOS, Tania Steren dos. A elaboração de projetos de pesquisa em Ciências Sociais. In: PINTO, Célia Regina Jardim; BARCELLOS, Cesar A. (orgs.). **Ciências humanas: pesquisa e método**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

CABRAL, Sandro. **"Além das grades": uma análise comparada das modalidades de gestão do sistema prisional**. Salvador: UFBA. 2006. 293 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação da Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. Disponível em: http://www.espen.pr.gov.br/sites/espen/arquivos_restritos/files/migrados/File/ALEM_DAS_GRADES_UMA_ANALISE_COMPARADA_DAS_MODALIDADES_DE_GESTAO_DO_SISTEMA_PRISIONAL.pdf. Acesso em: 19 jun. 21.

CAPOBIANGO, Ronan Pereira *et al.* Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE-Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 61-78, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616302211>. Acesso em: 23 abr. 2021.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo** – 28.ed.rev., ampl. e atual. – São Paulo: Atlas, 2015.

CARVALHO, Matheus. **Manual de Direito Administrativo** - 4. ed. rev. ampl. e atual. - Salvador: JusPODIVM, 2017.

CASTRO, Aldemar Araujo. **Revisão sistemática e meta-análise**. 2001. Disponível em: <www.metodologia.org> Acesso em: 15 fev. 2021.

CHAUI, Marilena. A universidade Pública sob uma nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/n5nc4mHY9N9vQpn4tM5hXzj/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 07 jun. 2021.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, out. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 23 abr. 2021.

DA HORA, Henrique Rego Monteiro; MONTEIRO, Gina Torres Rego; ARICA, Jose. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, 2010. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/9321>. Acesso em: 01 jun. 2021.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 32.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

DURÃO, Adriana Alves Xavier; HOFFMANN, Valmir Emil; COUTO, Fernando Jose Barbato. *Benchmarking* na Gestão Patrimonial: Uma Intervenção no Serviço Florestal Brasileiro. **ENANPAD**, 2015. Belo Horizonte, 13 a 16 de setembro de 2015. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1198&cod_evento_edicao=78&cod_edicao_trabalho=19428. Acessado em 21 maio 2021.

FAVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. **Educ. rev.**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, Dec. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40602006000200003>. Acesso em: 07 jun. 2021. .

FERNANDES, Elizabeth Carvalho; MONTEIRO, Doraliza. Análise do Controle Patrimonial de Bens Permanentes em uma Organização Pública. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, p. 1-23, out. 2019. ISSN 2175-5787. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/7224>. Acesso em: 21 maio 2021.

FERRETTI, Renata; TRES, Guilherme Smaniotto; LOUZADA, Sérgio Vinicius. A Implantação do Modelo Gerencial na Administração Pública Brasileira e a Resistência à Mudança: A Análise da Implantação do Processo Judicial Eletrônico no Tribunal Regional do Trabalho na Cidade de São Paulo. **Encontro de Administração Pública e Governo-EnAPG. ANPAD**. Anais eletrônicos. Salvador,

2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG155.pdf. Acesso em: 23 abr. 2021.

FIJOR, Thiago Frederic Albert. **O controle patrimonial como ferramenta de governança pública: o caso da Universidade Tecnológica Federal do Paraná**. 2014. 119 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2014. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/1002>. Acesso em: 18 maio 2021.

FONTANA, Felipe. Técnicas de pesquisa. In.: MAZUCATO, Thiago *et al.* (org.). **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Estatuto da Fundação Universidade Federal do Tocantins – UFT**. Palmas-TO, nov. 2015. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/JkF1hA3HTEuqLu-BdjQM3Q> . Acesso em 29 jan. 2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Catálogo das condições de oferta dos cursos de graduação da UFT**. Palmas-TO, ago. 2018. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/index.php/ensino/graduacao/catalogo-de-cursos>. Acesso em 30 jan. 2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Documentos: Patrimônio**. Palmas-TO, 2018. Disponível em: https://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&id=680a3586-2a27-46bf-916d-4391b80255a9&folder_name=Patrim%C3%B4nio&last=1. Acesso em: 16 jun. 21.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Manual de Procedimentos da Administração Patrimonial**. Palmas-TO, 2013. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/index.php/proad/gestao-administrativa/procedimentos-administrativos> . Acesso em 24 mar. 2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Resolução do Conselho Superior Universitário (CONSUNI) nº 07, de 25 de maio de 2006**. Normas Gerais do Sistema de Gestão do Patrimônio Mobiliário e Imobiliário da Fundação Universidade Federal do Tocantins. Palmas, TO, mai. 2006. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/z4Ntn6JPRyKiWb4wnk29AA>. Acesso em 04 fev. 2021.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **STI cria ferramenta de acesso online ao Sistema de Informações para o Ensino**. Palmas-TO, 2020. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/index.php/ultimas-noticias/27089-sti-cria-ferramenta-de-acesso-online-ao-sistema-de-informacoes-para-o-ensino-sie>. Acesso em: 12 jun. 21.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 21 set. 21.

GODOY, Paulo de; MARCON, Rosilene. Teoria da agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**. 2006, v. 7, n. 4. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712006/administracao.v7n4p168-210>. Acesso em: 14 jun. 21.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa científica** – São Paulo: Avercamp, 2005.

GONZAGA, Bruno Carvalho. **Gestão patrimonial: um estudo de caso sobre o controle de material permanente na Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ), Minas Gerais**. 123 p. Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP) – Universidade Federal de São João Del Rei, São João Del Rei, 2019. Disponível em: https://ufsj.edu.br/profiap/trabalho_de_conclusao_de_curso.php. Acesso em: 07 jun. 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2019**. Brasília: Inep, 2020. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>. Acesso em: 07 jun. 2021.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, 1976, p. 305-360. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>. Acesso em 07 fev. 2021.

JÚNIOR, Severino Domingos da Silva; COSTA, Francisco José. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e PhraseCompletion. **PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, n. 1-16, p. 61, 2014. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhospdf/1012.pdf>. Acesso em 23 set. 2021.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody De Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 21, n. 1, 2010. Disponível em <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/face/article/view/8231>. Acesso em 10 abr. 2021.

LAMBERT, Richard A. Agency Theory and Management Accounting. **Handbook of Management Accounting Research**, Edited by CHAPMAN, C.; HOPWOOD, A.G.; SHIELDS, M.D. v. 1 p. 247-268, Elsevier, 2007. Disponível em: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ACCOUNTING%20Handbooks%20of%20Management%20Accounting%20Research,%20Volume%201.pdf. Acesso em: 18 jun. 2021.

LUZ, Érico Eleuterio da. **Teoria avançada da contabilidade**. - 1. ed. - Curitiba [PR] : IESDE Brasil, 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**/ 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica** - 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2011.

MAROCO, João; GARCIA-MARQUES, Teresa. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. **Laboratório de psicologia**, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006. Disponível em: <http://publicacoes.ispa.pt/publicacoes/index.php/lp/article/view/763>. Acesso em: 03 jun. 2021.

MATIAS, Anderson Cortez. **Gestão patrimonial: contribuição para o controle de bens móveis na Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. 2015. 126 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015. Disponível em <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/8630>. Acesso em: 14 abr. 2021.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo moderno**. 21. ed.– Belo Horizonte : Fórum, 2018. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/xn05151>. Acesso em: 18 maio 2021.

MEIRELLES, Hely Lopes; BURLE FILHO, José Emmanuel. **Direito administrativo brasileiro** - 42. ed. - São Paulo : Malheiros, 2016.

MENDONÇA, Ana Waleska P.C.. A universidade no Brasil. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 131-150, Ago. 2000 . Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782000000200008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 07 jun. 2021.

MORHY, Lauro. **Brasil: universidade e educação superior**. In: ____ (Org.). **Universidade no mundo: universidade em questão**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004. v. 2, p. 25-60. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/9419>. Acesso: 07 jun. 2021.

NUNES, Carlos Henrique Sancineto da Silva *et al.* Teoria de Resposta ao Item para otimização de escalas tipo likert – um exemplo de aplicação. **Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica**, v. 1, n. 25, p. 51-79, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4596/459645445004.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2021.

NUNES, Laura Cristina Menezes. O Emprego da Teoria Agente/Principal para Definição de Modelo de Gestão de Bens Móveis Na Universidade De Brasília. **Repositório Institucional da UNB**. Brasília – 2015. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/19492>. Acesso em 05 fev. 2021.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu; AUGUSTINHO, Sonia Maria (org.). **Gestão e governança pública : aspectos essenciais**. – Curitiba: Ed. UTFPR, 2016. Disponível em: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2050>. Acesso em: 18 maio 2021.

OLIVEIRA, Daniel Roberto Carnecine de. **Diversidades nas reformas da administração pública brasileira**. 2018. Dissertação (Mestrado em Humanidades, Direitos e Outras Legitimidades) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, University of São Paulo, São Paulo, 2018. doi:10.11606/D.8.2019.tde-21022019-123838. Acesso em: 23 abr. 2021.

OLIVEIRA, Joana D'ARC; CLEMENTE, Ademir. Reconhecimento da Depreciação e Gestão Patrimonial no Setor Público: Um estudo em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **XXIII Congresso Brasileiro de Custos** – Porto de Galinhas, PE, Brasil, 16 a 18 de novembro de 2016. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4148/4149>. Acessado em 21 maio 2021.

OLIVEIRA JR, Antônio de. A universidade como polo de desenvolvimento local/regional. **Caderno de Geografia**, v. 24. Número especial 1. UFU. Uberlândia, 2014. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/geografia/article/view/7581>. Acesso em: 07 jun. 2021.

OLIVEIRA, Maria Leny Souza *et al.* Modernização e Burocratização: Recuperando as Bases da Burocracia para Modernizar o Setor Público. *In: XXXVIII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro/RJ -13 a 17 de setembro de 2014. Anais eletrônicos. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/73/2014_EnANPAD_APB2203.pdf. Acesso em: 23 abr. 2021.

OLIVEIRA NETO, Joaquim Francisco de; MOREIRA, Rafael de Lacerda; BARBOSA NETO, João Estevão. Teoria da agência: um estudo da produção científica nos periódicos brasileiros. **Revista De Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 3, p. 379, 2017. Disponível em: <http://anpcont.org.br/pdf/2013/EPC321.pdf>. Acesso em: 10 jun. 21.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica** – São Paulo: Pionera, 1997.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública** – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PRZEWORSKI, Adam. Nota sobre o Estado e o Mercado. **Revista de Economia Política**, vol. 16 nº 3, (63) julho-setembro, 1996. Disponível em: <http://www.rep.org.br/PDF/63-7.pdf>. Acesso em 09 fev. 2021.

REIS, Linda G. **Produção de monografia: da teoria à prática/** 2. ed. Brasília: Senac-DF ,2008.

ROZO, Jose Danubio. **Relação entre mecanismos de governança corporativa e medidas de performance econômica das empresas brasileiras integrantes do índice Brasil da bolsa de valores de São Paulo**. 2003. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2003. doi:10.11606/T.12.2003.tde-16112014-160006. Acesso em: 2021-02-10.

SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Guilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. – Juiz de Fora : Ed. UFJF. 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/345766685_Administracao_Publica_Contemporanea_politica_democracia_e_gestao. Acesso em: 23 abr. 2021.

SANTOS, Gerson dos. **Gestão Patrimonial: contém modelo de “Manual de Procedimentos Patrimoniais”**. – Florianópolis: Secco, 2010.

SATO, Fábio Ricardo Loureiro. A teoria da agência no setor da saúde: o caso do relacionamento da Agência Nacional de Saúde Suplementar com as operadoras de planos de assistência supletiva no Brasil. **Revista de Administração Pública**. 2007, v. 41, n. 1, pp. 49-62. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000100004>. Acesso em: 15 jun. 2021.

SEGATTO-MENDES, Andréa Paula; ROCHA, Keyler Carvalho. Contribuições da teoria de agência ao estudo dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa. **Revista de Administração - RAUSP**, vol. 40, núm. 2, abril-junho, 2005, pp. 172-183. Universidade de São Paulo - São Paulo, Brasil Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417391006>. Acesso em: 11 jun. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **SIE - Sistema de Informações para o Ensino**. Vitória. 2013. Disponível em: <https://npd.ufes.br/sistema-de-informa%C3%A7%C3%A3o-para-o-ensino-sie>. Acesso em: 14 jun. 21.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **SIE - Sistema de Informações para o Ensino**. Rio de Janeiro. 2014. Disponível em: <http://www.unirio.br/dtic/sie-sistema-de-informacoes-para-o-ensino>. Acesso em: 12 jun. 21.

VIECELLI, Mateus Eduardo; MARKOSKI, Adelar. A Importância do Controle Patrimonial para as Entidades Públicas: um Estudo de Caso no Centro de Educação Superior do Norte do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração | FW | v. 11 | n. 20 | p. 9-27 | Dez. 2013**. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/954/1709>. Acessado em: 21 maio 2021.

VIEIRA, José Guilherme Silva. **Metodologia de pesquisa científica na prática** – Curitiba:Fael, 2010.

VIRLA, Milton Quero. Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. **Telos**, v. 12, n. 2, p. 248-252, 2010. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2021.

ANEXOS

ANEXO A - RELATÓRIO DE INVENTÁRIO ANUAL DE BENS MÓVEIS DO EXERCÍCIO DE 2019 - REITORIA.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
COMISSÃO DE INVENTÁRIO – REITORIA

Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV Sala: 09 - Palmas - TO | 77001-923 | Palmas/TO
(63) 3229 4144 | www.uft.edu.br |



OFÍCIO Nº 01/2020 - UFT

Palmas 15 de janeiro de 2020.

À Diretoria administrativa
Jacqueline Araújo Rodrigues

RECEBEMOS
Em 21/01/20
Emanuel
Coordenação de Contratos/UFT

Assunto: Relatório da comissão de inventário da Reitoria .

1. Encaminhamos anexo o relatório do inventário dos bens patrimoniais da Reitoria do exercício 2019.

Atenciosamente,

DC [assinatura] S
Comissão de Inventário

J. Coordenação de Patrimônio

Jacqueline Araújo Rodrigues
Diretoria Administrativa/UFT

22/01/2020

COMISSÃO DE INVENTÁRIO - REITORIA

Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV Sala: 09 | 77001-923 | Palmas/TO
(63) 3229 4144 | www.uft.edu.br |

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
COMISSÃO DE INVENTÁRIO – REITORIA

Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV Sala: 09 - Palmas - TO | 77001-923 | Palmas/TO
(63) 3229 4144 | www.uft.edu.br |



**RELATÓRIO DE INVENTÁRIO ANUAL DE BENS MÓVEIS DO EXERCÍCIO 2019,
DA REITORIA DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS**

A Comissão Inventariante nomeada pela Portaria nº 1.411, de 29 de outubro de 2019, instituída pelo Reitor da Fundação Universidade Federal do Tocantins, designado pelo Decreto Presidencial de 08 de setembro de 2017, publicado no DOU nº 174, de 11 de setembro de 2017, seção 2, pág. 01, constituída para a realização do Inventário Anual de Bens Móveis para o exercício 2019, apresenta o relatório de conclusão dos trabalhos.

1 – OBJETIVO

O objetivo desse relatório é apresentar os resultados do Inventário Anual de Bens Móveis para o exercício 2019, visando atender à determinação legal, bem como identificar os bens da reitoria não inventariados, ociosos e inservíveis, para que sejam tomadas as providências cabíveis para o ajuste do acervo da Universidade.

2 – METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O inventário dos bens patrimoniais da UFT/Reitoria foi realizado pelo tablet, nos seguintes setores ligados a Reitoria: PROAD, PROGRAD, PROEST, PROGEDEP, PROAP, PROEX, PROPESQ, PREFEITURA UNIVERSITÁRIA, STI, COPESE, UAB, SUCOM, GABINETE DO REITOR, PROCURADORIA e RELINTER. Foi possível perceber alguns avanços no processo de coleta e lançamento de dados do inventário, mesmo surgindo algumas dificuldades. Dessa forma, para os próximos inventários, é necessário prosseguir com o desenvolvimento de tecnologia de informação para contribuir com o processo de coleta e apresentação dos dados, de modo a tornar o material de apoio aprimorado; além disso, conscientizar os gestores a respeito do controle e da responsabilidade dos bens patrimoniais e aos que fazem uso dos bens públicos pertencentes à Universidade a conscientização da responsabilidade e cuidados necessários.

Percebeu-se que o quantitativo de membros que compôs a comissão de inventário, não atendeu a designação do Reitor conforme Portaria, pois dos 5 nomes indicados, 3 membros atuaram intensificadamente, um dos membros não realizou nenhum trabalho, e outro membro participou parcialmente. Para o próximo relatório de bens patrimoniais recomenda-se fortemente

COMISSÃO DE INVENTÁRIO - REITORIA

Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV Sala: 09 | 77001-923 | Palmas/TO
(63) 3229 4144 | www.uft.edu.br



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
COMISSÃO DE INVENTÁRIO – REITORIA

Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV Sala: 09 - Palmas - TO | 77001-923 | Palmas/TO
(63) 3229 4144 | www.uft.edu.br |



que cada setor realize o seu inventário de tal maneira que estejam engajados na conservação e controle dos bens na sua responsabilidade retratando a realidade patrimonial.

3 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesse ano, 8,7% dos bens inventariados, corresponderam a 15.822 bens de um acervo de aproximadamente 180.000 itens registrados no SIE. Além disso, foram apresentados itens sem identificação patrimonial, mas que se encontram na UFT em diferentes e variáveis situações. Quanto ao estado de conservação dos bens identificados, 1.956 são irrecuperáveis. A comissão constatou que alguns setores não comunicam à Coordenação de Patrimônio a movimentação dos bens e nem a disponibilidade para recolhimento. Ainda em relação aos dados levantados no inventário 4.522 bens foram informados como não encontrados, sugere-se que os gestores sejam notificados e recebam o relatório individual dos bens sob a sua responsabilidade e apresente os bens à Coordenação de Patrimônio.

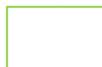
Outro dado que detectamos é que muitos bens foram encontrados fora do local, desta forma sugerimos que o gestor deve comunicar a coordenação de patrimônio quais são os bens que estão assim ou que foram cedidos a outro setor para que os procedimentos de transferência sejam efetuados tempestivamente, evitando-se migração de bens entre locais sem o correspondente lançamento de dados no sistema, o que é demonstrado neste relatório do inventário anual.

Os bens informados como “bens sem identificação patrimonial”, ao compararmos com os lançamentos efetuados no SIE, é possível atestar que 4.522 itens foram informados por essas unidades como “não encontrados”. Dessa forma, possivelmente boa parte dos itens informados como “não identificados” estão registrados no SIE, mas não foi possível identificar sua numeração física, sugere-se que seja realizada a conferência das características dos bens não localizados com os bens sem plaquetas e faça a alteração do lançamento para o bem correspondente. Foram encontrados bens com patrimônio em estado de conservação bom, no entanto, não estavam cadastrados no SIE para o devido setor.

Recomenda-se que o Sistema SIE seja atualizado com mais constância no que tange a nome de setores; responsáveis pelo setor e bens patrimoniais. Verifica-se que 47 bens (refrigerador duplex com capacidade para 436 litros), lotados na PROPESQ, encontram-se sem

COMISSÃO DE INVENTÁRIO - REITORIA

Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV Sala: 09 | 77001-923 | Palmas/TO
(63) 3229 4144 | www.uft.edu.br |



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
COMISSÃO DE INVENTÁRIO – REITORIA**

Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV Sala: 09 - Palmas - TO | 77001-923 | Palmas/TO
(63) 3229 4144 | www.uft.edu.br |



valor contábil, possivelmente o mesmo foi lançado indevidamente no Sistema SIE, assim, sugere-se que a Coordenação de Patrimônio realize a baixa desses bens.

Na tabela a seguir são apresentadas informações relativas às quantidades de bens identificados durante o inventário realizado conforme a situação do acervo patrimonial das Unidades Gestoras da Reitoria.

1. COPESE

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	713
Total de Bens Localizados	395
Total de Bens Não Localizados	318

2. GABINETE

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	2.488
Total de Bens Localizados	2.145
Total de Bens Não Localizados	343

3. PROAD

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	3.210
Total de Bens Localizados	2.467
Total de Bens Não Localizados	743

4. PROAP

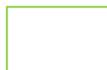
TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	187
Total de Bens Localizados	158
Total de Bens Não Localizados	29

5. PROEST

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	563
Total de Bens Localizados	322
Total de Bens Não Localizados	241

COMISSÃO DE INVENTÁRIO - REITORIA

Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV Sala: 09 | 77001-923 | Palmas/TO
(63) 3229 4144 | www.uft.edu.br



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
COMISSÃO DE INVENTÁRIO – REITORIA**

Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV Sala: 09 - Palmas - TO | 77001-923 | Palmas/TO
(63) 3229 4144 | www.uft.edu.br |



6. PROPESQ

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	521
Total de Bens Localizados (Bom, danificado, em outro setor).	359
Total de Bens Não Localizados	162

7. PROGEDEP

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	1172
Total de Bens Localizados	1121
Total de Bens Não Localizados	51

8. PROEX

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	565
Total de Bens Localizados	431
Total de Bens Não Localizados	134

9. PROGRAD

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	279
Total de Bens Localizados	200
Total de Bens Não Localizados	79

10. PROCURADORIA

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	77
Total de Bens Localizados	61
Total de Bens Não Localizados	16

11. PREFEITURA UNIVERSITÁRIA

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	587
Total de Bens Localizados	459
Total de Bens Não Localizados	128

12. DTI-STI

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	4.246
Total de Bens Localizados	2.585
Total de Bens Não Localizados	1.661

COMISSÃO DE INVENTÁRIO - REITORIA

Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV Sala: 09 | 77001-923 | Palmas/TO
(63) 3229 4144 | www.uft.edu.br |



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
COMISSÃO DE INVENTÁRIO – REITORIA**

Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV Sala: 09 - Palmas - TO | 77001-923 | Palmas/TO
(63) 3229 4144 | www.uft.edu.br |



13. RELINTER - DAI

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	86
Total de Bens Localizados	63
Total de Bens Não Localizados	23

14. RÁDIO - DICOM

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	467
Total de Bens Localizados	300
Total de Bens Não Localizados	167

15. UAB - DTE

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	661
Total de Bens Localizados	234
Total de Bens Não Localizados	427

TABELA GERAL

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	15.822
Total de Bens baixados no exercício	10
Total de Bens ociosos	0
Total de Bens inservíveis (bens que necessitam de manutenção ou sem recuperação)	1.956
Total de Bens não inventariados (não encontrados no processo de inventário)	4.522
Total de Bens de consumo classificados como bens permanentes	968
Total de Bens com lançamento indevidos	47

Palmas – TO, 15 de janeiro de 2020.

COMISSÃO DE INVENTÁRIO - REITORIA

Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV Sala: 09 | 77001-923 | Palmas/TO
(63) 3229 4144 | www.uft.edu.br



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
COMISSÃO DE INVENTÁRIO – REITORIA**

Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV Sala: 09 - Palmas - TO | 77001-923 | Palmas/TO
(63) 3229 4144 | www.uft.edu.br |



Comissão de Inventário da Reitoria

Anderson da Silva Muniz - matrícula 1550234

(ausente)

Doriete Macedo Santos – matrícula 1453612

Jefferson Marques Nascimento – matrícula 1860783

Marcelo Moreno Costa – matrícula 3151109

Salumão Barbosa da Costa – matrícula 1348154

COMISSÃO DE INVENTÁRIO - REITORIA

Av. NS 15, ALCNO 14, Bloco IV Sala: 09 | 77001-923 | Palmas/TO
(63) 3229 4144 | www.uft.edu.br |

ANEXO B - RELATÓRIO DE INVENTÁRIO ANUAL DE BENS MÓVEIS DO EXERCÍCIO DE 2019 – CAMPUS DE ARRAIAS.



Ministério da Educação
Universidade Federal do Tocantins/Pró-Reitoria de Administração e Finanças/Diretoria Administrativa
109 Norte, Av. NS 15, ALCNO-14, Plano Diretor Norte, Palmas/TO, CEP: 77001-090, Bloco IV, Sala 112
Tels (63) 3232-8019 Fax 3232-8199 dirad@uft.edu.br

RELATÓRIO DO INVENTÁRIO ANUAL DE BENS MÓVEIS DO EXERCÍCIO 2019, DO CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARRAIAS PROF. DR. SÉRGIO JACINTHO LEONOR - FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

A Comissão Inventariante nomeada pela Portaria Nº 26 de 10 de setembro de 2019, da Direção do Câmpus Universitário de Arraias Professor Doutor Sérgio Jacintho Leonor, da Universidade Federal do Tocantins designada para a realização do Inventário Anual de Bens Móveis para o exercício 2019, apresenta o relatório de conclusão dos trabalhos.

1 – OBJETIVO

Apresentar os resultados do Inventário Anual de Bens Móveis para o exercício 2019, visando atender à determinação legal, bem como identificar os bens não inventariados e inservíveis, para os devidos ajustes no acervo patrimonial desta Unidade.

2 – METODOLOGIA DO TRABALHO

Levantamento “in-loco” pelos membros da Comissão em todas as dependências do Câmpus Universitário de Arraias, a partir da relação dos bens cadastrados no Sistema de Informação para o Ensino – SIE, repassada à Comissão pelo Setor de Patrimônio do Câmpus através do sistema Asten Patrimônio.

3 – DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O trabalho foi realizado pelos membros da Comissão, buscando os bens encontrados e confrontando com o relatório de cadastro dos bens do Sistema de Informação para o Ensino – SIE.

4 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na tabela a seguir são apresentadas informações relativas às quantidades de bens identificados durante o inventário conforme a situação do acervo patrimonial da Unidade.

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	13369
Total de Bens tombados no exercício	70
Total de Bens baixados no exercício	00
Total de Bens ociosos	00
Total de Bens inservíveis (bens que necessitam de manutenção ou sem recuperação)	65
Total de Bens não inventariados (não encontrados no processo de inventário)	140

Os problemas encontrados pela Comissão Inventariante foram:

- Ausência de identificação patrimonial em alguns bens (falta plaqueta de identificação);
- Bens sem patrimônio inviabilizam o controle e gestão.



Ministério da Educação
 Universidade Federal do Tocantins/Pró-Reitoria de Administração e Finanças/Diretoria Administrativa
 109 Norte, Av. NS 15, ALCNO-14, Plano Diretor Norte, Palmas/TO, CEP: 77001-090, Bloco IV, Sala 112
dirad@uft.edu.br

Apresentar a situação atual do Setor de Patrimônio e os principais problemas enfrentados pelo setor para a boa execução de suas atividades.

- O Setor de Patrimônio do Câmpus, no período de execução das atividades da Comissão, conta atualmente com 02 (dois) servidores efetivos: Rafael Pereira Barbosa e Suely Ribeiro Lustosa que atuam na gestão e controle patrimonial do SEPAT;
- Há uma constante movimentação de bens dentro da unidade, algumas vezes sem autorização do setor responsável, o que causa um desgaste enorme no sentido de localização deste ou daquele bem que foi movimentado sem o devido controle.

Apresentar proposta de ações (recomendações) que deverão ser tomadas pela Unidade Gestora para solução dos problemas relacionados.

- Recomenda-se à Administração realizar uma campanha para conscientização da comunidade acadêmica, quanto à utilização, zelo, movimentação e responsabilidade dos bens patrimoniais;
- Normatizar a utilização, recebimento e tombamento de bens oriundos de projetos, estabelecendo diretrizes do mecanismo de controle da UFT dos bens em Comodato (Bens de Terceiros – não pertencentes à UFT).
- Realizar vistorias periódicas em todos os espaços do câmpus, em especial nos ambientes de uso coletivo, com objetivo de identificar possíveis mudanças e avarias.
- Identificar, com etiquetas grandes e legíveis confeccionadas no próprio SEPAT, bens de difícil acesso, tais como: aparelhos de ar condicionado, access point e projetor multimídia.

Arraias – TO, 24 de outubro de 2019.

Assinaturas da Comissão de Inventário:

- Giane Maria da Silva – Matrícula nº 136
- Jorge Rodrigues da Silva – Matrícula nº
- Kenia Moreira Ribeiro – Matrícula nº 22
- Neide Márcia Pereira da Silva – Matrícula
- Paulo Adriano de Souza Moraes Martins

De acordo do Diretor do Câmpus:

Tony de Jesus
 Diretor de Câmpus
 Port. 835 de 30/05/2019
 UFT - Câmpus de Arraias

ANEXO C - RELATÓRIO DE INVENTÁRIO ANUAL DE BENS MÓVEIS DO EXERCÍCIO DE 2018 – CAMPUS DE MIRACEMA.



Ministério da Educação
Universidade Federal do Tocantins/Pró-Reitoria de Administração e Finanças/Diretoria Administrativa
109 Norte, Av. NS 15, ALCNO-14, Plano Diretor Norte, Palmas/TO, CEP: 77001-090, Bloco IV, Sala 112
Tels (63) 3232-8019 Fax 3232-8199 dirad@uft.edu.br
Câmpus Universitário de Miracema do Tocantins

RELATÓRIO DE INVENTÁRIO ANUAL DE BENS MÓVEIS DO EXERCÍCIO 2018, DO CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE MIRACEMA DO TOCANTINS

A Comissão Inventariante nomeada pela Portaria Nº 1692 de 13 de novembro de 2018 do Câmpus Universitário de Miracema do Tocantins, designada para a realização do Inventário Anual de Bens Móveis para o exercício 2018, apresenta o relatório de conclusão dos trabalhos.

1 – OBJETIVO

O objetivo desse relatório é apresentar os resultados do Inventário Anual de Bens Móveis para o exercício 2018, visando atender à determinação legal, bem como identificar os bens não inventariados, ociosos e inservíveis, para que sejam tomadas as providências cabíveis para o ajuste do acervo da Unidade.

2 – METODOLOGIA DO TRABALHO

O trabalho de levantamento foi realizado por conferência *In loco* nas unidades administrativas do Câmpus de Miracema.

3 – DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

A Comissão de Inventário foi dividida em equipes, conforme os ambientes a serem inventariados. Ficando cada equipe com determinado número de ambientes e com o número de dois servidores, que usaram os equipamentos tablete e notebook para conferência dos dados do patrimônio na planilha do Inventário.

4 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na tabela a seguir são apresentadas informações relativas às quantidades de bens identificados durante o inventário conforme a situação do acervo patrimonial da Unidade. Essas informações foram obtidas a partir dos relatórios que serão anexados e emitidos pela Seção de Patrimônio.

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	6.323
Bens localizados	6.230
Total de Bens tombados no exercício	4.669
Total de Bens baixados no exercício	0
Total de Bens ociosos	0
Total de Bens inservíveis (bens que necessitam de manutenção ou sem recuperação)	70
Total de Bens não inventariados (não encontrados no processo de inventário)	92
Total de Bens sem plaquetas de identificação	12

Relacionar os problemas identificados em relação ao acervo patrimonial.

R: Durante a conferência do Inventário foi constatado que parte do acervo patrimonial não foi localizado e alguns bens estão sem plaquetas.

Relacionar as dificuldades encontradas para a realização do inventário.

R: Principais dificuldades enfrentadas para a realização do inventário foram: salas e armários fechados impossibilitando o acesso; dificuldade de acesso ao SIE por queda de internet no Câmpus.

Apresentar a situação atual do Setor de Patrimônio e os principais problemas enfrentados pelo setor para a boa execução de suas atividades.

R: Após colocado em prática a nova estrutura do SIORG, também foi implementado, a distribuição de responsabilidades e co-responsabilidades dos bens patrimoniais utilizados pelos setores e seus responsáveis; porém em 2018 não houve grandes avanços em relação ao fechamento total do sistema no que se refere à vinculação dos termos aos seus respectivos responsáveis e usuários diretos. Os problemas enfrentados começam pela falta de interesse dos detentores das cargas patrimoniais, em se responsabilizarem pela guarda e zelo dos bens patrimoniais. Movimentação de bens sem o conhecimento prévio do setor de patrimônio. Bens pessoais nos setores. Bens armazenados em locais impróprios como: mobiliários da casa indígena - cantina e corredores, bens do curso de educação física - cantina, e bens do laboratório do NAPS - barracão destinado a bens inservíveis. Mobiliários recuperáveis sem o devido trato. E por fim, dificuldade de acesso ao SIE por queda de internet no Câmpus em muitos momentos.

Hoje o setor de patrimônio do câmpus de Miracema conta com apenas 01 (um) servidor, que cuida de todo acervo patrimonial dentre outras atribuições também de sua responsabilidade, sendo necessário um servidor para lidar diretamente e particularmente com o patrimônio da instituição, visto que o setor e o sistema utilizado para o seu gerenciamento, demanda tempo, técnica e prática no seu manuseio.

Apresentar proposta de ações (recomendações) que deverão ser tomadas pela Unidade Gestora para solução dos problemas relacionados.

R: Fazer valer os Termos de Responsabilidade e Corresponsabilidade. Disponibilizar local adequado para armazenamento de mobiliários servíveis. Implementação de meios para recuperação de mobiliários. Implantação de rede estrutural que melhore o sinal de internet.

Miracema do Tocantins, 30 de novembro de 2018

A comissão:

André Luiz Augusto da Silva
Presidente
Mat. 1773034


Marlene Coelho Valadares Sousa
Mat. 2163110

Marlene Coelho Valadares Sousa
Assistente em Administração
Mat. 2163110
UFT - Câmpus de Miracema


Rangel Barros de Sousa
Mat. 1671844


Thássio Brandão dos Santos
Mat. 2169501

Thássio Brandão dos Santos
Assistente em Administração
Mat. 2169501
UFT - Câmpus de Miracema


Wanderson Lopes dos Reis
Mat. 3042237

Wanderson Lopes dos Reis
Assistente em Administração
Mat. 304.223
UFT - Câmpus de Miracema

ANEXO D - RELATÓRIO DE INVENTÁRIO ANUAL DE BENS MÓVEIS DO EXERCÍCIO DE 2017 – CAMPUS DE PORTO NACIONAL.



Ministério da Educação
Universidade Federal do Tocantins/Pró-Reitoria de Administração e Finanças/Diretoria Administrativa
109 Norte, Av. NS 15, ALCNO-14, Plano Diretor Norte, Palmas/TO, CEP: 77001-090, Bloco IV, Sala 112
Tels (63) 3232-8019 Fax 3232-8199 dirad@uft.edu.br

RELATÓRIO DE INVENTÁRIO ANUAL DE BENS MÓVEIS DO EXERCÍCIO 2017, DO CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PORTO NACIONAL DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS.

A Comissão Inventariante nomeada pela Portaria nº 2.068, de 17 de Outubro de 2017, retificada pela Portaria nº 2.354, de 01 de Dezembro de 2017, da Reitoria da Fundação Universidade Federal do Tocantins, designada para a realização do Inventário Anual de Bens Móveis para o exercício 2017, apresenta o relatório de conclusão dos trabalhos.

1 – OBJETIVO

O objetivo desse relatório é apresentar os resultados do Inventário Anual de Bens Móveis para o exercício 2017, do Campus Universitário de Porto Nacional, visando atender à determinação legal, bem como identificar os bens não inventariados, ociosos e inservíveis, para que sejam tomadas as providências cabíveis para o ajuste do acervo da Unidade.

2 – METODOLOGIAS DE TRABALHO

Os procedimentos que foram tomados para a execução do inventário foi o levantamento in-loco nos Setores da Unidade, com a divisão das Unidades a inventariar pelos integrantes da Comissão, para conferência/lançamento no App ASTEN.

3 – DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

Durante a realização dos trabalhos, os integrantes da Comissão participaram de uma capacitação que foi ministrada pelo responsável do Setor Patrimonial do Campus de Palmas, para apresentação e manuseio do App ASTEN. Logo em seguida a Comissão do Inventário se reuniu, efetuando a divisão das tarefas, onde ficou acordado que os integrantes teriam que efetuar a conferência/lançamento dos bens, para isso foi disponibilizada as planilhas pelo setor de Patrimônio do campus para a Comissão. Devido a problemas conforme relato abaixo:

1. Problemas na rede wi-fi.
2. Necessidade de deslocamento da comissão até Palmas para resolver a questão de erro na importação das tabelas para o tablet que vinham em branco.
3. Problemas no App ASTEN em um dos tablets: um tablet estava na versão free, e isso limitava a abertura das tabelas. Foi repassado o tablet para o setor de TI do câmpus para ativação. O procedimento de ativação não funcionou devido falha na sincronização, em decorrência disso a comissão dispôs de apenas um tablet, o que gerou atrasos nos trabalhos. O tablet ficou pronto na 2ª quinzena do mês novembro.
4. Devido às férias e afastamentos docentes muitos professores já não se encontravam no Campus, impossibilitando a conferência em algumas salas e armários de acesso restrito.

A execução das tarefas ficou comprometida, devido ao atraso e aos problemas somente agora estamos finalizando o Inventário Anual de 2017.

4 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na tabela a seguir são apresentadas informações relativas às quantidades de bens identificados durante o inventário conforme a situação do acervo patrimonial da Unidade. Essas informações foram obtidas a partir dos relatórios emitidos pelo App, emitidos pela Seção de Patrimônio.

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens da Unidade	4964
Total de Bens tombados no exercício	Sem Informação
Total de Bens baixados no exercício	Sem Informação
Total de Bens ociosos	0002
Total de Bens inservíveis (bens que necessitam de manutenção ou sem recuperação)	0031
Total de Bens não inventariados (não encontrados no processo de inventário)	0208
Total de Bens Localizados (Inventariados)	4756

OBS.: Como as tabelas geradas no tablet estavam incompletas devido a um filtro do sistema, a Comissão decidiu pela elaboração de um arquivo em Excel dos bens que não constavam no tablet, que será entregue no Patrimônio do Campus.

Problemas identificados em relação ao acervo patrimonial.

O principal problema quanto ao levantamento in-loco, foi quanto a movimentação dos bens e também o cumprimento dos prazos por falha do sistema, além do prazo máximo para conclusão dos trabalhos foi muito exíguo.

Como recomendações sugerimos que o Inventário seja antecipado devido a possíveis problemas que podem ocorrer durante a realização, tendo a Comissão um prazo maior para sanar essas dificuldades antes do fim do período letivo.

Como proposta de ações recomenda-se uma ampla divulgação e sensibilização dos responsáveis pelos setores sobre o Início dos trabalhos em um próximo Inventário, bem como reforçar a importância de não efetuar movimentações dos bens de um setor para outro durante esse período.

Porto Nacional/TO, 15 de dezembro de 2017.

Assinaturas da Comissão de Inventário e Depreciação.

a. 1º Membro: _____

b. 2º Membro: _____

c. 3º Membro: _____

d. 4º Membro: _____

e. 5º Membro: _____

f. 6º Membro: _____

De acordo do Diretor do Campus: _____

Prof. Dr. George França dos Santos
Diretor do Câmpus de Porto Nacional
Mat. 1817110 Port. 1229/2015

ANEXO E - RELATÓRIO DE INVENTÁRIO ANUAL DE BENS MÓVEIS DO EXERCÍCIO DE 2016 – CAMPUS DE GURUPI.



CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE GURUPI
COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA
SETOR DE PATRIMÔNIO – SEPAT

RELATÓRIO DE INVENTÁRIO ANUAL DE BENS MÓVEIS DO EXERCÍCIO 2016 DO CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE GURUPI DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

A Comissão Inventariante nomeada pela Portaria nº 1.816, de 28 de setembro de 2016, da Reitoria da Fundação Universidade, designada para a realização do Inventário Anual de Bens Móveis para o exercício 2016, apresenta o relatório de conclusão dos trabalhos.

1 - OBJETIVO

O objetivo desse relatório é apresentar os resultados do Inventário Anual de Bens Móveis para o exercício 2016, visando atender à determinação legal, bem como identificar os bens não inventariados, ociosos e inservíveis, para que sejam tomadas as providências cabíveis para o ajuste do acervo da Unidade.

2 - METODOLOGIA DO TRABALHO

Durante o inventário foram realizadas verificações in loco de todos os bens patrimoniais da Universidade Federal do Tocantins, em todos os setores que compõe a administração do Campus. Foi verificada a situação de bens localizados, não localizados, bens de outras unidades e bens sem plaqueta.

3 - DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

A portaria nº 1.816 de 28 de setembro de 2016 em seu artigo 1º constitui a comissão de inventário e confere as atribuições de: I - Confrontar as características dos bens localizados sem plaquetas, com os bens não localizados; II - Realizar diligência para verificação dos bens não localizados; III - Dar plenos poderes a comissão para ter livre acesso a todas as dependências da UFT, tais como: salas, gabinetes, auditórios, depósitos, armários, etc.; IV - Exigir a apresentação de relação de bens patrimoniais não localizados junto ao setor de patrimônio do Campus; V -

SETOR DE PATRIMÔNIO - SEPAT

Rua Badejos Lt 07 Ch 69/72 Zona Rural Caixa Postal 66 | 77402-970 | Gurupi/TO
(63) 3311-3541 | www.gurupi.uft.edu.br | patrimoniogurupi@uft.edu.br

Propor apuração de eventual responsabilidade dos detentores de carga patrimonial (chefe de setores).

A comissão, composta por nove membros, foi dividida em quatro equipes com dois membros cada e um para suporte, conferências in loco, apoio e acompanhamento. As equipes foram devidamente formadas e distribuídas em espaços físicos do campus a serem aferidos, considerando-se suas áreas afins. O levantamento físico foi realizado, mediante agendamento prévio, com acompanhamento do responsável pelo respectivo setor. Os bens com patrimônio e sem patrimônio foram registrados em planilhas do Excel e posteriormente conferidos no Sistema de Informações para o Ensino (SIE).

4 – DIFICULDADES

Durante a realização do inventário a comissão encontrou obstáculos que dificultaram a plena realização do trabalho. Dentre os principais destacamos os seguintes:

- Enorme quantidade de bens sem plaqueta;
- Eventos de longos períodos, semanas acadêmicas e inaugurações de novos prédios, o que resultou em movimentações de bens indevidas, atraso e retrabalho das aferições;
- O Sistema de Informações para Ensino (SIE) não comportava algumas unidades administrativas, e ainda, por ser um sistema de conexão remota os dados demoram a ser salvos;
- Bens oriundos de projetos de pesquisa;
- Bens pessoais;
- Falta de equipamentos adequados para a execução do trabalho (leitor de código de barras, tablet, notebooks, coletes etc.).

5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na tabela a seguir são apresentadas informações relativas às quantidades de bens identificados durante o inventário conforme a situação do acervo patrimonial da Unidade. Essas informações foram obtidas a partir dos relatórios em anexo, emitidos pelo Setor de Patrimônio.

TABELA RESUMO DO INVENTÁRIO	QUANTIDADE
Total de Bens cadastrados na base de dados*	8.012
Anexo I – Bens localizados	5.267
Anexo II – Bens não localizados	2.745
Anexo III – Bens localizados sem plaquetas	2.539
Anexo IV – Bens de outras unidades	386
Total de Bens tombados no exercício**	218
Total de Bens baixados no exercício**	297

*Fonte: Planilha Excel BENS GURUPI, enviada pelo Patrimônio Reitoria.

**Fonte: Sistema de Informações para o Ensino (SIE).

Com base no levantamento patrimonial dos bens cadastrados nas unidades de um total de 8.012 (oito mil e doze) bens, foram localizados 5.267 (cinco mil duzentos e sessenta e sete) bens patrimoniais com identificação patrimonial (plaquetas), 2.539 (dois mil quinhentos e trinta e nove) itens sem a devida identificação patrimonial, 386 (trezentos e oitenta e seis) bens identificados pertencentes a outras unidades, 218 (duzentos e dezoito) bens tombados no exercício e 297 (duzentos e noventa e sete) bens baixados no exercício (baixa patrimonial).

Conforme o cruzamento dos dados gerados, 2.745 (dois mil setecentos e quarenta e cinco) bens não foram localizados ou não estão identificados com as plaquetas patrimoniais.

5.1 Recomendações

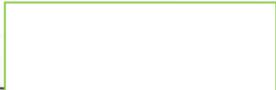
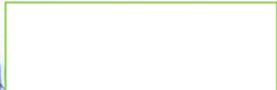
Para solucionar os problemas encontrados durante a realização do inventário geral dos bens, a comissão de patrimônio faz as seguintes recomendações:

- Confrontação dos dados dos bens localizados sem plaquetas com os bens não localizados, a fim de verificar as características de ambos, para após fazer a identificação no bem;
- Elaborar, em conjunto com a Coordenação Administrativa, Coordenação de Espaço Físico e Direção, normas para a utilização de prédios para eventos durante o período de inventário;
- Elaborar, em conjunto com a Coordenação Administrativa e Direção, normas para a entrada de bens oriundos de projetos de pesquisa financiados por agências de fomento;
- Elaborar, em conjunto com a Coordenação Administrativa e Direção, normas a entrada de bens de propriedade particular;
- Sugerir, via memorando, ao Patrimônio Reitoria à aquisição dos equipamentos adequados.

5.2 Conclusão

Diante dos dados apresentados a Comissão de Patrimônio aponta uma divergência no acervo patrimonial da Universidade Federal do Tocantins Campus de Gurupi. Muitos bens não foram localizados, porém outros foram encontrados sem identificação patrimonial. Portanto, é necessário que a instituição faça um controle mais rigoroso de seus bens, aplicando a legislação vigente no que couber. Cabe ressaltar que o Setor de Patrimônio conta atualmente com apenas 1 (um) servidor e 1 (um) estagiário, que cuida de todo o acervo patrimonial do campus, quantidade atualmente insuficiente para atender todas as funções de controle necessárias.

Gurupi -TO, 20 de dezembro de 2016.

		
Adriano Fraga Rodrigues Vital Membro da Comissão	Cleibi Coelho Chaves Membro da Comissão	Daniele Cerqueira Barros Membro da Comissão
		
Eliene Umbelina De Campos Membro da Comissão	Jorge Ricardo Moura Membro da Comissão	Jilianne Magalhães De Sousa Membro da Comissão
		
Paulo Henrique Soares Lima Membro da Comissão	Túlio Teixeira Deusará Membro da Comissão	Wanderson Ramos Mafra Membro da Comissão

SETOR DE PATRIMÔNIO - SEPAT

Rua Badejos Lt 07 Ch 69/72 Zona Rural Caixa Postal 66 | 77402-970 | Gurupi/TO
(63) 3311-3541 | www.gurupi.uft.edu.br | patrimoniogurupi@uft.edu.br

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.

O OBJETIVO DESSA PESQUISA É ACADÊMICO E NÃO SERÃO DIVULGADAS RESPOSTAS INDIVIDUAIS.

Perfil do(a) respondente:

Gênero: () Masculino () Feminino

Idade: _____

Tempo de serviço no setor de patrimônio de instituição pública (anos):

() 0 a 05; () 06 a 10; () 11 a 15; () 16 a 20; () Mais de 20

Campus de lotação: () Araguaína; () Arraias; () Gurupi; () Miracema; () Palmas; () Porto Nacional; () Tocantinópolis.

Possui função gratificada para atuar na gestão patrimonial?: sim () não ()

Indique o grau de concordância em relação à situação dos servidores que trabalham no setor de patrimônio e a gestão patrimonial da UFT. Preencha a tabela abaixo conforme as notas da seguinte escala:

- Nota 1 para **DISCORDO TOTALMENTE** da afirmação apresentada;
- Nota 2 para **DISCORDO PARCIALMENTE** da afirmação apresentada;
- Nota 3 para **NÃO CONCORDO E NEM DISCORDO** da afirmação apresentada;
- Nota 4 para **CONCORDO PARCIALMENTE** com a afirmação apresentada;
- Nota 5 para **CONCORDO TOTALMENTE** com a afirmação apresentada;

Fique a vontade para modificar respostas após a leitura de todas as questões.

Questão	Nota				
1) A universidade deveria elaborar e distribuir, entre os servidores que atuam no setor de patrimônio de cada campus, um manual com detalhamento de suas atribuições.					
2) A universidade deveria oferecer mais cursos de capacitação e treinamentos aos servidores que atuam no setor de patrimônio					
3) As normas e regulamentos que versam sobre responsabilidade e gestão patrimonial são amplamente divulgadas pela universidade.					
4) A universidade deveria analisar critérios específicos que identificasse					

qual seria o melhor perfil profissional para a escolha de servidor para trabalhar no setor de patrimônio.				
5) Em geral, os servidores que atuam no setor de patrimônio possuem perfis adequados para o cargo.				
6) A universidade deveria desenvolver um processo de gestão patrimonial eficiente e confiável para que os servidores que atuam nesse departamento pudessem sentir-se tranquilos quanto ao desempenho de suas atividades.				
7) O setor de Patrimônio do campus é eficiente para solucionar os problemas oriundos da falta de controle e monitoramento dos bens sob a responsabilidade dos servidores em geral.				
8) A universidade deveria fornecer benefícios monetários para incentivar os servidores do setor de Patrimônio a se dedicarem mais às suas atribuições.				
9) A universidade deveria fornecer benefícios não monetários para incentivar os servidores do setor de Patrimônio a se dedicarem mais às suas atribuições, tais como: prêmios de qualidade; poder de decisão, prestígio, reconhecimento, etc.				
10) Existe dificuldade no processo de comunicação entre os agentes envolvidos na gestão patrimonial da universidade como um todo.				
11) Existe dificuldade no processo de comunicação entre o Setor de Patrimônio do Campus e a Coordenação de Patrimônio da Reitoria.				
12- A universidade monitora o meu desempenho como servidor do setor de patrimônio.				
13. O tombamento de bens destinados a determinado campus deveria ser realizado pelo Setor de Patrimônio do referido campus				
14. A baixa patrimonial dos bens do campus deveria ser realizada pelo setor de patrimônio do referido campus				
15. A transferência de bens de um campus para outro também poderia ser realizada pelo Setor de Patrimônio do campus cedente, e não apenas pela Coordenação de Patrimônio da Reitoria				
16. Haveria maior controle dos bens doados à UFT, se o processo de doação fosse instruído pelo Setor de Patrimônio do Campus que recebe o bem				

Questões complementares:

18) Quantos servidores trabalham no setor de patrimônio do seu campus?:_____

A quantidade de servidores lotados no setor de patrimônio é suficiente para a realização de todas as atribuições do departamento? Sim () não ().

Caso a resposta seja “não”, informar quantos servidores a mais seriam necessários?

19) O setor de patrimônio do campus consegue colher assinatura em todos os Termos de Responsabilidade enviados pela Coordenação de Patrimônio da Reitoria.

Sim () Não ()

Caso a resposta seja “não”, informar os motivos.

20) O setor de patrimônio do campus consegue afixar, aos bens, todas as plaquetas de identificação enviadas pela Coordenação de Patrimônio da Reitoria.

Sim () Não ()

Caso a resposta seja “não”, informar os motivos.

21) Normalmente, o seu campus consegue realizar o inventário anual de forma completa?

Sim () Não ()

Caso a resposta seja não, informar os motivos que impossibilitam a conclusão do inventário.

APÊNDICE B - RELATÓRIO TÉCNICO: RECOMENDAÇÕES PARA A GESTÃO PATRIMONIAL DA UFT

Com base nos resultados encontrados e analisados, serão propostas ações de melhoria para a gestão patrimonial da UFT, com o objetivo de eliminar ou reduzir os gargalos, bem como minimizar os conflitos de agência entre os departamentos encarregados de executar a referida gestão.

As primeiras recomendações são baseadas na necessidade de capacitação, treinamento e informação dos servidores que trabalham no Setor de Patrimônio dos campi, quais sejam: elaborar e distribuir, entre os servidores que atuam no Setor de Patrimônio de cada campus, um manual com detalhamento de suas atribuições; e oferecer mais cursos de capacitação e treinamentos a esses servidores.

Neste sentido, a instituição deveria elaborar o referido manual com o auxílio da Coordenação de Patrimônio, que é a principal responsável pela administração

patrimonial institucional. Em seguida, distribuir esse manual a todos os servidores lotados no Setor de Patrimônio dos campi para que eles possam se orientar melhor na execução de suas funções. Esse procedimento pode evitar que os servidores trabalhem com dúvida, ou com insegurança quanto às diferentes decisões que precisam tomar no seu dia-a-dia de trabalho. Quando for alocado um novo servidor para o referido Setor, por concurso ou remanejado de outro departamento, o manual pode ser entregue a esse servidor no momento em que o mesmo inicie suas atividades no departamento em questão.

Quanto à oferta de mais cursos de capacitação e treinamentos, a universidade deveria elaborar um plano de aperfeiçoamento da mão de obra nessa área de forma periódica, como uma vez por ano, por exemplo. Considerando que pode ocorrer rotatividade de trabalhadores no Setor de Patrimônio, o oferecimento de cursos de capacitação e treinamentos aos servidores com uma frequência determinada, pode contribuir para manter uma mão de obra qualificada nessa repartição. A participação dos servidores antigos nesses eventos pode contribuir para que os mesmos se mantenham atualizados em relação ao surgimento de novas normas e procedimentos, e também para que possam compartilhar suas experiências entre si.

Esse mecanismo de cursos e treinamentos de forma periódica pode contribuir também para a melhoria do processo de comunicação entre os envolvidos na gestão patrimonial da universidade, uma vez que os servidores participantes dos encontros interagem entre si, tendo a oportunidade de se conhecer melhor e se tornar mais próximos.

A próxima sugestão consiste em divulgar as normas e regulamentos que versam sobre responsabilidade e gestão patrimonial amplamente pela universidade. A divulgação pode ser feita via e-mail institucional, avisos na intranet, e palestras a respeito do tema, voltadas para todos os integrantes da entidade. Esse procedimento tem o potencial de criar uma conscientização da comunidade acadêmica sobre a importância do zelo pelo patrimônio da instituição. Com os membros da referida comunidade mais informados, o trabalho dos departamentos encarregados da gestão patrimonial torna-se mais fácil, porque se pode evitar a movimentação indevida e também a danificação dos bens. Os servidores que possuem bens sob sua guarda, terão meios de estar mais bem esclarecidos sobre

sua responsabilidade, e sobre como proceder para contribuir para o controle dos bens permanentes com mais efetividade.

Outra recomendação refere-se à análise de critérios específicos a fim de identificar o melhor perfil profissional na escolha de servidor para trabalhar no Setor de Patrimônio. A universidade, por meio do departamento de recursos humanos, deveria elaborar um perfil ideal buscado, com as características que se sobressaem naqueles que conseguem os melhores desempenhos, para que sirva de modelo para a seleção de novos servidores para esse setor. Assim, evita-se alocar no departamento alguém que não se identifica com o cargo, e consequentemente têm um desempenho insatisfatório.

A proposta seguinte é avaliar a possibilidade de concessão de benefícios monetários e não monetários para incentivar os servidores que trabalham no Setor de Patrimônio dos campi a se dedicar mais às suas atribuições, uma vez que este é um desejo demonstrado por tais servidores. No serviço público, que ainda se baseia em muitos preceitos da Administração Burocrática, é difícil mudar procedimentos em relação aos cargos e salários dos servidores, pois são regulados por Lei. No entanto, para o benefício monetário sugere-se conferir função gratificada aos servidores encarregados dos Setores de Patrimônio dos diversos campi que ainda não gozam desse benefício. Uma vez que a função gratificada consiste na retribuição pecuniária pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento, de acordo com o Art. 61 da Lei 8.112/1990.

Com relação ao controle que a universidade exerce sobre os servidores lotados no Setor de patrimônio, cujo resultado foi baixo de acordo com a percepção dos respondentes dos questionários aplicados, recomenda-se aumentar esse controle. A falta de controle pode dar liberdade para os agentes agirem de forma a aumentar seu bem estar, em detrimento do bem estar do principal. Por outro lado, o controle visa diminuir informações assimétricas, inibir comportamentos indesejados por parte do agente, e garantir que os objetivos do principal serão atendidos. Neste seguimento, a Coordenação Administrativa do campus, como um departamento que está acima do Setor de Patrimônio na hierarquia organizacional, deveria fiscalizar esse Setor, verificando os trabalhos realizados, com o objetivo de certificar-se de que a gestão e controle patrimonial estão sendo executadas de forma satisfatória.

No tocante à descentralização de funções da Coordenação de Patrimônio para os Setores de Patrimônio dos campi, conforme foi opinado pelos servidores na

resposta aos questionários, sugere-se que sejam transferidas a esses Setores a seguintes funções: tombamento de bens destinados aos campi; baixa patrimonial dos bens alocados em cada campus; transferência de bens de um campus para outro; e instrução de processo de doação de bens destinados aos campi.

Desta forma, os procedimentos dos campi relacionados a tombamento, baixa patrimonial, transferência de bens entre campi, e doação de bens destinados aos campi, podem ser feito com mais celeridade, visto que os fluxos serão mais reduzidos e os processos, específicos para cada unidade, podem ser executados a qualquer tempo.

Nos casos de desfazimento de bens, cada campus pode executar seu próprio processo de desfazimento no momento que for mais conveniente, sem a necessidade de esperar bens de outros campi para incluir no processo. Isso contribuiria para a resolução do problema relatado pelas sub-comissões de inventário referente à dificuldade em manter os bens inservíveis guardados por falta de espaço, demandando mais agilidade no processo de desfazimento.

Com essas atividades sendo realizadas pelo Setor de Patrimônio dos campi, diminuiria a dependência destes em relação à Coordenação de Patrimônio, conferindo-lhes mais autonomia no seu trabalho e controle do processo de gestão patrimonial como um todo. Assim, seriam eliminados alguns dos motivos para conflitos de agência entre esses departamentos, como a não devolução de Termos de Responsabilidade assinados para a Coordenação de Patrimônio e a não fixação, aos bens, de plaquetas patrimoniais enviadas pela referida Coordenação.

A Coordenação de Patrimônio passaria apenas a coordenar a administração patrimonial da universidade de forma genérica, orientando, tirando dúvidas e deixaria de ser a única executora de vários procedimentos.

Com relação à falta de recursos humanos no Setor de Patrimônio dos campi universitários para realizar todas as atribuições do departamento, que foi detectada, sugere-se remanejar servidores de outras repartições, onde não há tanta necessidade de mão de obra, para os Setores de Patrimônio. Conforme o posicionamento da maioria dos respondentes em relação à quantidade de servidores a mais que seriam necessários, a maioria apontou que apenas um servidor a mais seria o bastante. Portanto, na maior parte dos casos, o campus não necessita fazer grandes mudanças nesse sentido. Com uma quantidade suficiente de servidores lotados no Setor de Patrimônio de cada campus para cumprir com todas as

obrigações da repartição, pode-se fazer um trabalho completo de administração e controle dos bens permanentes, evitando prejuízos para a instituição.

Quanto ao problema institucional identificado, referente a não conclusão do Inventário Patrimonial Anual da universidade, devido ao fato de que poucos campi finalizam o inventário de suas unidades, inviabilizando a conclusão do inventário geral, sugere-se a implantação de um sistema de recompensas e punições, conforme discutido por Cabral (2006).

A universidade deve adotar mecanismos para garantir que as Sub-comissões de inventário concluam os inventários de suas unidades e enviem os relatórios dentro do prazo, legalmente estabelecido, para a comissão e para a Coordenação de Patrimônio.

Antes do início dos trabalhos das sub-comissões, deveria ser divulgado em toda a universidade sobre o inventário a ser realizado, solicitando a colaboração da comunidade acadêmica, principalmente dos servidores responsáveis pelos bens. A divulgação poderia ser feita pelo e-mail institucional, no site da UFT, e com avisos fixados nas paredes dos corredores das unidades.

O campus deveria indicar, para compor as sub-comissões de inventário, uma quantidade de servidores suficiente para realizar o trabalho dentro do prazo, mesmo que ocorram imprevistos. Os servidores integrantes das sub-comissões deveriam ficar exclusivamente à disposição dos trabalhos de inventário durante o período estipulado para que possam se dedicar totalmente a esse serviço até a sua conclusão. Caso não haja cooperação de algum servidor que possui bens sob sua guarda, com os trabalhos da sub-comissão, esta deveria relatar o fato como um problema no relatório final, mas não parar os trabalhos por causa disso.

Caso a sub-comissão não termine o inventário da unidade dentro do prazo, por falta de dedicação ou negligência, os seus integrantes deveriam ser penalizados com pena de advertência, de acordo com o Art. 129 da Lei 8.112/1990, que prescreve que, além de outras situações, a advertência deve ser aplicada nos casos de inobservância de dever funcional previsto em lei, regulamentação ou norma interna, que não justifique a aplicação de uma penalidade mais grave (BRASIL, 1990). Também deveria ser punido com essa penalidade o servidor que for nomeado para participar da comissão ou sub-comissão de inventário e se recusar a participar. Nesse caso de recusa de participação de algum servidor, o mesmo deveria ser substituído imediatamente para não prejudicar os trabalhos.

Como recompensa pelo empenho dos servidores, a universidade pode conceder folga aos integrantes das sub-comissões que conseguirem terminar os trabalhos antes do prazo. A quantidade de dias faltantes para a finalização dos trabalhos seria convertida em folgas. Assim, os servidores terão motivação para se dedicarem e terminarem os trabalhos o mais breve possível, evitando atraso ou mesmo a não conclusão do inventário anual das unidades.

Quanto à opinião dos participantes de que a universidade deveria desenvolver um processo de gestão patrimonial eficiente e confiável para que os servidores que atuam no Setor de Patrimônio possam sentir-se tranquilos quanto ao desempenho de suas atividades, pode-se atribuir como principal causa desse posicionamento os problemas relacionados ao comportamento inadequado de servidores responsáveis pelos bens patrimoniais.

Muitos dos problemas identificados, nos inventários analisados e nas questões abertas do questionário aplicado, estão relacionados à falta de compromisso dos servidores detentores da guarda dos bens com o controle desses bens, seja por falta de conhecimento a respeito da sua responsabilidade patrimonial, ou por negligência, conforme listados a seguir:

- Movimentação de bens sem notificar o Setor de Patrimônio;
- Não comunicar ao setor de patrimônio a disponibilidade de bens para recolhimento;
- Bens fora do local;
- Recusa em assinar Termo de Responsabilidade ou Transferência;
- Falta de conhecimento e compromisso por parte dos servidores que detêm a guarda dos bens, a respeito da sua responsabilidade patrimonial;
- Não conceder acesso aos servidores do Setor de Patrimônio, ao local onde os bens novos se encontram, para a fixação de plaquetas de identificação.

Com a divulgação das normas e regulamentos que versam sobre responsabilidade e gestão patrimonial amplamente pela universidade, conforme sugerido anteriormente, espera-se melhorar a questão da falta de informação e conhecimento dos servidores que detêm a guarda dos bens. Porém se os problemas de falta de compromisso e controle do material permanente persistirem, deve-se aplicar punição de acordo com a legislação.

Sempre que ocorrer a não localização de bens nos inventários anuais, deve-se notificar os responsáveis por esses bens para que apresentem os mesmos. Caso o servidor não atenda a notificação, instaura-se procedimento de apuração de responsabilidade, e de acordo com os resultados, punem-se os responsáveis.

Em caso de recusa em assinar Termo de Responsabilidade ou Transferência, o Setor de Patrimônio deve ter autonomia para recolher os bens referentes aos documentos e cedê-los a outro departamento cujo chefe esteja disposto a se responsabilizar pelo material.

Nos casos em que os servidores responsáveis por bens permanentes inviabilizarem o trabalho do Setor de Patrimônio, como na recusa em conceder acesso ao local em que os bens novos se encontram para a fixação de plaquetas de identificação nesses bens, pode-se aplicar pena de advertência, conforme previsto pela lei 8.112/1990, a qual determina que deve ser aplicada pena de advertência ao servidor que opor resistência injustificada ao andamento de documento e processo ou execução de serviço (BRASIL, 1990).

APÊNDICE C - CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DAS RECOMENDAÇÕES

RECOMENDAÇÕES	TEMPO DE EXECUÇÃO											
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Elaborar um manual com detalhamento das atribuições do Setor de Patrimônio												
Capacitar e distribuir entre os servidores que atuam no Setor de Patrimônio de cada campus, um manual com detalhamento de suas atribuições												
Elaborar um plano de capacitação e treinamento para os servidores lotados no Setor de Patrimônio, afim de que ocorra o aperfeiçoamento de forma periódica.												
Realizar treinamento sobre responsabilidade patrimonial em cada campus												
Elaborar um modelo de perfil profissional ideal para trabalhar no Setor de Patrimônio, para que seja utilizado no ato de seleção de pessoal para esse departamento.												
Aumentar o controle da universidade sobre os servidores lotados no Setor de patrimônio, por meio de fiscalização exercida pela Coordenação Administrativa dos Campi, concernente à gestão e controle patrimonial.												
Divulgar as normas e regulamentos que versam sobre responsabilidade e gestão patrimonial amplamente pela universidade, via e-mail institucional, avisos na intranet, e palestras.												

APÊNDICE D - DADOS DO LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO SOBRE GESTÃO PATRIMONIAL + TEORIA DA AGÊNCIA

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2004	Beatriz Fátima Morgan	A determinação do custo do ensino na educação superior: o caso da Universidade de Brasília.	determinar o custo por aluno em uma instituição de ensino superior	Estudo de caso. Quanto à coleta, foram utilizados os seguintes instrumentos: observação assistemática, entrevista semi-estruturada, entrevista não estruturada, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.	Custo do ensino	O custo por aluno apurado para a Universidade em 2003 é da ordem de R\$ 5.187. A apuração do custo por aluno, para cada Instituto ou Faculdade, encontrou resultados que variaram de R\$ 3.016 a R\$ 15.609. A metodologia do cálculo de custos desenvolvida pode contribuir para a eficiência no uso dos recursos pela universidade; e também, foi possível constatar e confirmar alguns pontos que justificam a complexidade em se apurar custos em universidades.	Dissertação
2006	Pedro Paulo de Toledo Gangemi	Estratégia em produtos culturais: estudo de caso de empresa ex-estatal do setor de telecomunicações	compreender as estratégias em produtos culturais de empresa ex-estatal do setor de telecomunicações.	Estudo de caso, pesquisa qualitativa, caráter exploratório e descritivo.	Produtos culturais	O caso da TeleCel como uma empresa do setor ex-estatal de telecomunicações no Brasil, evidenciou que, além de objetivos em marketing, os investimentos em produtos culturais, em alguns casos, têm motivações estratégicas. Essas motivações estratégicas vêm a se somar a uma série de estratégias que objetivam retorno mercadológico, mas não especificamente financeiro.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2006	Maria Manuela Castanheira Alcobia de Almeida	O futuro da liderança de topo na Administração Pública Portuguesa. Forças motrizes e Cenários possíveis.	Analisar as perspectivas de futuro da liderança Administrativa de topo na Administração Pública Portuguesa.	Metodologias da Prospectiva e método de cenários/ Pesquisa bibliográfica e documental	Liderança	As possibilidades futuras do desenvolvimento de estratégias consistentes que potenciem o reconhecimento de uma efetiva liderança estratégica na Administração de topo está condicionada pela mudança de paradigma de visão dos protagonistas políticos nacionais, quanto ao 'lugar próprio' que as organizações públicas devem ocupar na 'adaptação' da sociedade aos novos desafios econômicos quer no papel ativo e responsável dos líderes públicos enquanto promotores da gestão de mudança organizacional e suportes de transmissão de valores públicos para a sociedade.	Dissertação
2008	Leonardo de Oliveira El-Warrak	"A Contratualização no Âmbito da Gestão Pública em Saúde: a experiência da área de planeamento 4 do município do Rio de Janeiro"	discutir o processo de contratualização na Área de Planeamento 4 do município do Rio de Janeiro a partir da Teoria das Macroorganizações de Carlos Matus e de algumas correntes teóricas da Economia a fim de analisar a sua viabilidade de aplicação no campo da gestão pública em saúde.	Revisão bibliográfica, entrevista e análise documental	gestão pública em saúde	Os resultados encontrados demonstram que uma inovadora mudança na forma de governança dos serviços de saúde (introduzindo questões como responsabilização, eficiência e negociação) não foi suficiente para mudar a gestão conservadora da Saúde pública municipal baseada nas relações verticais. O trabalho aborda, ainda, as perspectivas desse novo modelo alertando para o fato de que a capacidade de governo é condição essencial para o sucesso da contratualização, sendo os atores peças fundamentais na discussão de novas propostas no setor saúde e que a responsabilização constitui um componente relevante nas formulações de reforma administrativa, dotado de forte potencial transformador, desde que não se restrinja a meros rituais, ou seja, esvaziado como simples instrumento definidor de contrapartidas de recursos.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2008	Ivanda Soares da Silva	Características de Gestão e do Controle na Fundação Universidade Federal de Rondônia: uma análise de documentos oficiais	Identificar características de gestão e do controle interno federal que emergem de documentos oficiais na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e sua relação com paradigmas de administração e controle.	abordagem qualitativa, natureza descritiva, Em relação aos procedimentos técnicos a pesquisa é bibliográfica e documental.	Gestão e controle	Concluiu-se que, apesar do crescimento da frequência de características gerenciais, ainda há forte presença de características burocráticas nos documentos oficiais pesquisados, sinalizando com o aparecimento de um novo paradigma de administração pública, que não é exclusivo de uma instituição pública de ensino superior.	Dissertação
2010	Evandro Viana	A governança corporativa no setor público municipal - um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais	Estudar a governança corporativa no setor público e, especificamente, identificar a existência de práticas de governança corporativa no setor público comparativamente aos resultados fiscais.	Pesquisa exploratória por meio de um questionário para levantamento dos dados e levantamento dos dados contábeis do período de 5 anos.	Governança Corporativa	Observou-se que há sinais de efetividade na adoção dos princípios de governança na gestão pública municipal. A análise dos resultados financeiros demonstra coincidência no comportamento entre o nível de governança, quando aplicado, e a melhoria do desempenho fiscal dos municípios. De forma geral, no setor público municipal brasileiro, a literatura e a constatação empírica mostram que a aplicação das práticas de governança ainda é incipiente, observando-se uma heterogeneidade no quadro de governança entre os municípios brasileiros.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2010	Andresson Fernandes Araújo dos Santos	Estudo da percepção dos princípios de governança aplicado ao setor público na gestão do plano de desenvolvimento da educação superior pública brasileira, Reuni, na Universidade Federal de Pernambuco.	Evidenciar os princípios de Governança Corporativa aplicados ao setor público recomendados pelo estudo 13 do <i>Public Sector Committee (PSC)</i> da <i>International Federation of Accountants</i> .	Quantos aos objetivos: exploratória, descritiva e explicativa Quantos aos procedimentos; bibliográfica, documental e estudo de caso Quantos à abordagem do problema; qualitativa e quantitativa	Governança	Diante dos resultados alcançados ficou perceptível a evidenciação dos princípios de Governança Corporativa aplicados ao setor público recomendados pelo estudo 13 do <i>Public Sector Committee (PSC)</i> da <i>International Federation of Accountants</i> .	Dissertação
2012	Ivone Fernandes Cordeiro	(In)Cumprimento legal e viabilidade das empresas municipais: Estudo de caso das empresas do município de Lisboa	Saber até que ponto é que as empresas municipais cumprem o disposto no RJSEL e se os critérios (quantitativos) de dissolução constantes da proposta da nova Lei são suficientes para qualificarem a situação económico-financeira de uma empresa.	método de investigação: Estudo de caso, para colheita de informação recorreu-se à documentação e aos registos de arquivo.	Empresas municipais	Conclui-se que são vários os atropelos à lei e que o município intervém, assumindo um papel ativo, nos factos que violam ou preceitos legais em vigor. Comprova-se que não existe separação de competências entre a administração das empresas e o detentor do capital, o que vai contra os princípios preconizados pelo modelo da Nova Gestão Pública. Esta constatação vem corroborar as conclusões emanadas de estudos anteriores. Concluímos também que as demonstrações financeiras das empresas nem sempre revelam a verdadeira situação económica e financeira das empresas e que os critérios (quantitativos) de dissolução constantes da proposta da nova Lei, quer na versão inicial quer na versão final do documento, são insuficientes para qualificarem a situação económica e financeira das empresas.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2012	Sueli Farias, Juliana Pires Schulz, Rita Lucia Bellato e Luiz Alberton	A auditoria e os procedimentos de amostragem nas instituições federais de ensino superior da região sul do Brasil: aspectos gerais e específicos ao ano de 2010	pesquisar o funcionamento da auditoria e os procedimentos de amostragem nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) da região Sul do Brasil.	Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Referente à metodologia, classifica-se como quantitativa. Quanto aos procedimentos, trata-se de um levantamento ou <i>survey</i> .	Auditoria	a área de Gestão de Suprimento de Bens e Serviços foi mais frequentemente auditada. Especificamente no ano de 2010, os métodos de amostragem aleatória simples, sistemática e Tabela Philips foram os mais utilizados, bem como a seleção não estatística. Também se verificou que algumas subáreas não foram auditadas, como, por exemplo, Bens Intangíveis e Capacitação e Desenvolvimento	Artigo
2012	Pedro Gabriel Barrias Martins	As universidades fundacionais e o New Public Management	Investigar se o modelo de universidade fundacional constitui-se como uma expressão do <i>New Public Management</i> em Portugal.	Pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas.	New public management	As instituições de ensino superior manifestam todas as características de New Public Management (NPM) identificadas, antes e depois da sua transformação em universidade fundacional. No entanto, depois da transformação institucional, as universidades fundacionais passaram a apresentar características manageriais mais vincadas em quatro aspetos: maior autonomia institucional, mecanismos de financiamento público diferenciados, maior exigência de prestação de contas (<i>accountability</i>) e relações laborais mais próximas do setor privado. Logo, as universidades fundacionais são uma manifestação do NPM no ensino superior.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2012	Paulo Hibernon Pessoa Gouveia de Melo	Organizações sociais em Pernambuco: o desenho institucional do controle externo sobre os contratos de gestão.	Analisar o desenho institucional do controle externo sobre os contratos de gestão no âmbito do Tribunal de Contas do estado de Pernambuco quanto a sua aderência aos conteúdos da lei estadual que disciplina as Organizações Sociais e quanto a sua observância por parte dos atores envolvidos: Administração Pública, técnicos do tribunal de contas e membros do seu corpo julgador.	Pesquisa documental, qualitativa	Controle	Concluiu-se que o desenho institucional de controle dos contratos de gestão no âmbito do TCE-PE caracteriza-se por sua fragilidade como mecanismo de revelação de informação e, conseqüentemente, não contribui para a redução da assimetria de informação que se estabelece com a implementação dos contratos de gestão. Adicionalmente, compromete e limita o desempenho do Tribunal de Contas no controle destes ajustes. Verificou-se, também, uma baixa observância do desenho institucional identificado, em que pese sua fragilidade, por parte dos atores envolvidos no controle dos contratos de gestão, implicando em uma baixa institucionalização deste desenho	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2013	Ana Rosa Gomes Cunha	Contabilidade previdenciária: um estudo sobre o grau de conformidade das práticas contábeis dos Regimes Próprios de Previdência Social dos municípios pernambucanos.	verificar o grau de conformidade das práticas contábeis à normatização específica dos RPPS nos municípios pernambucanos	Quanto aos objetivos a pesquisa foi descritiva, quanto às estratégias de pesquisa utilizou-se a bibliográfica e documental, o método de pesquisa foi o hipotético-dedutivo, a abordagem foi quantitativa e qualitativa, e quanto aos procedimentos adotou-se o levantamento ou survey, com a utilização de um questionário como técnica de coleta de dados.	Contabilidade	Concluiu-se que as práticas contábeis não estão em conformidade com a normatização vigente aplicada aos RPPS e que as principais limitações apontadas pelos profissionais contábeis quanto à atuação nesse segmento são: estruturais relacionadas ao ambiente de trabalho; técnicas relacionadas ao conhecimento técnico especializado da área; e éticas relacionadas ao comportamento humano.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2013	Marcello de Souza Lopes	O Controle Interno no Poder Executivo Federal Brasileiro	Analisar a adequabilidade da regulamentação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal do Brasil e qual a sua influência sobre os sistemas de controle interno atualmente implementados pelas entidades públicas federais existentes em sua estrutura organizacional.	Pesquisa bibliográfica, exploratória, qualitativa, quantitativa, documental, estudo de caso, descritiva, levantamento,	Controle	Os resultados revelam uma conformidade parcial do sistema de controle interno instituído no Comando da Aeronáutica (COMAER) face às componentes do controle interno relativas ao ambiente de controle, avaliação de risco e atividades de monitoramento. Estendendo-se a análise aos sistemas de controle interno em funcionamento nas Unidades Gestoras Executoras do COMAER, é verificado, em termos gerais, que estes são percebidos pelos principais agentes responsáveis pelo seu gerenciamento (os Agentes de Controle Interno- ACI), como adequados face aos modelos de controle interno mundialmente reconhecidos. No entanto, uma percentagem significativa de ACI percebe os componentes relativos à avaliação de risco, às atividades de monitoramento, e, em alguns aspectos, ao ambiente de controle, como estando num estágio inicial ou básico, quando analisados segundo os fundamentos preconizados pelos referidos modelos internacionais.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2013	Priscila Barbosa Dantas	Um estudo sobre os efeitos da aplicação dos pronunciamentos contábeis nas concessionárias de serviço público no setor de abastecimento de água e esgotamento sanitário: o caso da Companhia Pernambucana de Saneamento – Compesa.	Explicar os fatores das variações no resultado econômico das concessionárias de abastecimento de água e esgotamento sanitário, decorrentes dos pronunciamentos contábeis alinhados à convergência internacional e adotados a partir do exercício de 2010.	Estudo de caso, pesquisa documental, qualitativa,	Contabilidade	Dentre os fatores que mais repercutiram no resultado da empresa está o fato de a Companhia ter passado a realizar seus ativos operacionais com base no prazo de vigência das concessões em substituição às taxas fiscais. Foi possível também identificar a distância entre o lucro societário antes e depois da convergência, que com as normas atuais apresentou um crescimento de 2010 para 2011 de 69%, enquanto nas normas sem a convergência apresentaria uma queda de 24%. O trabalho não pode deixar de avaliar a COMPESA dentro de seu cenário regulatório e foram identificados riscos de se deixar de receber recursos federais pelo não enquadramento à Lei nº 11.445/2007, conhecida como o Marco Legal do setor de saneamento.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2014	Jocimar Gomes	A lei de responsabilidade fiscal como instrumento de controle interno das contas públicas: uma análise nos municípios de brumadinho e ibirité	Analisar a implantação do CIC, a partir da promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal, nas contas públicas municipais	Quanto aos fins, o método escolhido foi o da abordagem documental, qualitativa e quantitativa. Quanto aos meios, adotou-se um estudo em profundidade na Prefeitura Municipal de Brumadinho e na Prefeitura Municipal de Ibirité. Além da pesquisa documental, a dissertação usou informações extraídas de questionários semiestruturados.	Lei de Responsabilidade Fiscal	Concluiu-se que houve uma melhora no controle das contas públicas. Mas, para sua eficácia e, conseqüentemente, a do controle interno, seria necessária a maior participação da sociedade como agente fiscalizador. O controle interno das contas públicas será executado de forma mais eficiente se houver o interesse de todos os envolvidos no processo de gestão.	Dissertação
2014	Conrado Rocha Veloso Freire	Determinantes do prazo de exercício das opções de ações concedidas aos executivos como remuneração.	Identificar quais são as condicionantes para a determinação do prazo no qual os executivos poderão realizar o lucro de suas bonificações.	Quantitativa, pesquisa documental, descritiva	Sociedade de anônima	A análise de correlação entre as variáveis e os prazos diferiu sobremaneira entre os setores e também entre o consolidado. Contudo, nenhum padrão pareceu se sobressair, o que aponta para uma aparente discricionariedade no que tange à remuneração. Após a análise de regressão cross section, constatou-se que ela não conseguiu se mostrar estatisticamente significativa, ou seja, não foi possível afirmar que aquelas variáveis guardam relação com os prazos escolhidos pelas empresas para que seus executivos	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
						possam realizar seus bônus.	
2014	Thiago Frederic Albert Fijor	O controle patrimonial como ferramenta de governança pública: o caso da Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Analisar o controle patrimonial dos bens permanentes da UTFPR, em seus 13 campi, como uma ferramenta de Governança Pública	Pesquisa qualitativa, estudo de caso, descritiva, bibliográfica, documental,	Controle	Ficou demonstrado que o controle patrimonial de bens permanentes da UTFPR não é, atualmente, uma ferramenta de Governança Pública, tendo em vista a inexistência de transparência no que tange ao controle patrimonial. Da mesma forma, o atendimento ao princípio da prestação de contas encontra-se prejudicado, pois não são disponibilizados dados analíticos acerca dos bens que compõem o patrimônio da UTFPR. Por outro lado, as informações disponibilizadas de maneira sintética nos relatórios de gestão não encontram lastro com a realidade, tendo em vista que os inventários patrimoniais não são realizados em alguns campi	Dissertação
2015	João Marcelo Pitiá Barreto	A controladoria em organizações públicas: uma avaliação das práticas de governança	conhecer como os municípios escolhidos para a realização da pesquisa vêm utilizando as informações produzidas pela controladoria no processo de governança destas instituições	estudo descritivo por meio de entrevistas, estudo de casos múltiplos, survey.	Controladoria	Os sistemas de controle foram criados por influências externas do FMI e a atuação da controladoria governamental pública está mais voltada para o atendimento da legislação do que para sua utilização gerencial no processo de governança pública. Conclui-se, então, que o funcionamento das controladorias nos municípios estudados ainda está muito incipiente e os governantes precisam valorizar mais a atuação da controladoria, não só para atender a legislação específica, mas para prestar contas à comunidade das	Tese

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
						ações realizadas com os recursos públicos	
2015	Deosio Cabral Ferreira	A efetividade da informação contábil gerada em unidades gestoras de recursos da união sediadas em Petrolina-PE e Juazeiro-BA.	analisar a efetividade da informação contábil gerada em Unidades Gestoras de recursos da União sediadas nos municípios de Petrolina-PE e Juazeiro-BA no ano de 2015.	O trabalho possui natureza descritiva e exploratória. Quanto às técnicas de pesquisas, foram empregadas a bibliográfica, a documental e a pesquisa de campo. Como instrumentos de coleta de dados, questionário na escala de Likert com cinco pontos que foram aplicados aos gestores e entrevista semiestruturada foi realizada com os contabilistas	Contabilidade	Os resultados evidenciaram que há efetividade no uso das informações contábeis pelos gestores de recursos da União concernentes às suas tomadas de decisões. No entanto, constatou-se divergências entre os gestores e contabilistas na avaliação de alguns atributos que definem a efetividade da informação. Verificou-se que o Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi) se destaca como o principal sistema estruturante do Governo Federal e que o sistema de informação contábil utilizado pelas unidades gestoras não atende plenamente as exigências contemporâneas da contabilidade pública.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
				das unidades pesquisadas.			
2015	Lúcia Helena Moreira	Auditoria interna como instrumento de governança pública na dimensão controle: estudo nas universidades federais brasileiras	Analisar a influência da adoção de boas práticas de governança pública pelas auditorias internas das universidades federais brasileiras sobre a regularidade das prestações de contas dessas instituições	Descritiva e exploratória, apoiada nos procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental.	Auditoria interna	Evidenciou-se uma adoção parcial das práticas relacionadas à auditoria interna, recomendadas pela IFAC, por quase todas as universidades federais pesquisadas, excetuando a de Minas Gerais (UFMG), que atendeu plenamente às recomendações. A análise de conteúdo dos acórdãos do TCU apontou para maiores inconformidades nas áreas de Administração de Pessoal, Licitação e Contabilidade. Conclui-se não haver relação de influência entre o nível de aderência às boas práticas de Governança Pública e a regularidade das prestações de contas dessas instituições, conforme apontaram os resultados em 11 das 13 universidades federais analisadas	Dissertação
2015	Gean Carlos Guimarães Gomes	Demonstração do resultado econômico: uma análise teórica da não publicização pelo Ministério Público pernambucano.	Analisar algumas implicações teóricas a partir da elaboração e evidenciação da Demonstração do Resultado Econômico do Ministério Público do Estado de Pernambuco, referente aos exercícios de 2012 e 2013, visando subsidiar as discussões em defesa da obrigatoriedade de sua publicização, servindo como um dos importantes elementos para conferir legitimidade à estrutura estatal.	Pesquisa bibliográfica e documental.	Contabilidade	Concluiu-se que, em razão da ausência da elaboração, evidenciação e publicidade da eficiência econômica demonstrada na média dos dois períodos, pela promotoria pública de Pernambucano, desprezou-se um instrumento potencialmente relevante a uma maior percepção de sua legitimidade, bem como à redução de assimetria informacional tendente a existir entre o Gestor Público (agente) e a sociedade (principal).	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2015	Alice Cristina da Graça Dias	Governança autárquica: desafios e oportunidades	Identificar a forma como os municípios incentivam e avaliam a participação dos cidadãos, a implementação das políticas públicas locais e a promoção da accountability pelos municípios.	Pesquisa de campo através da observação direta do objeto de estudo no seu contexto original. Coleta de dados a partir de entrevistas e questionários estruturados.	Administração pública	Concluiu-se que, apesar de uma grande preocupação e interesse pela promoção da participação dos cidadãos, as realidades são divergentes e contraditórias. O tema da governança local, apresenta vários desafios às democracias e em particular aos poderes locais. Estes confrontam-se com uma oportunidade excepcional de abrir aos cidadãos as suas estruturas político-administrativas e o próprio espaço político, dando uma resposta mais cabal aos anseios sociais, numa perspectiva de partilha do poder.	Dissertação
2015	Maria Joana Sono	Governança Corporativa nas Organizações do Sector Público: Mecanismos de Prestação de Contas dos Órgãos Colegiais na Universidade Eduardo Mondlane, 2007-2011	Analisar no âmbito do modelo de governança da UEM, a adopção e aplicação das práticas da GC, a interacção dos diferentes actores envolvidos na governança e execução e a sua contribuição para a melhoria do desempenho organizacional.	Orientação metodológica qualitativa que combina três tipos de pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa e compreende três momentos: revisão bibliográfica, recolha de dados no campo com recurso às entrevistas semi-estruturadas e análise e sistematização desses dados em forma de relatório	Governança	Constatou-se que o modelo de governança corporativa da UEM procura adoptar princípios de transparência, participação, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Estes elementos são fundamentais para melhorar o desempenho dos colaboradores e consequentemente o cumprimento dos objectivos organizacionais. Os órgãos de decisão são chamados a intervir activamente na definição de políticas e directrizes específicas que conduzam a organização ao alcance dos resultados definidos no plano estratégico ou, em instrumentos operacionais de planificação, embora a relação entre os actores ainda precisa de ser melhorada para garantir a coordenação entre as partes.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2015	Bruno Fabrício Ferreira Da Rocha	Governança Em Múltiplos Níveis: Análise Do Modelo De Política Fiscal Brasileiro	Desenvolver proposta de modelo integrado de governança multinível para a gestão da política fiscal brasileira.	qualitativa e quantitativa, pesquisa descritiva, survey, análise documental, pesquisa de campo.	Governança	Foi realizado mapeamento do modelo atual de política fiscal no Brasil, apoiado pela execução de grupos focais e aplicação de questionário, bem como avaliação das melhores práticas internacionais para a gestão integrada da política fiscal. A partir do cruzamento dessas informações, foi proposto modelo integrado para aprimorar a gestão da política fiscal no Brasil, em especial considerando as interações advindas das relações federativas.	Dissertação
2015	Francisca Yanna Gonçalves de Carvalho Manso	Governança nas fundações de apoio às universidades federais brasileiras	Analisar o nível de aderência das fundações de apoio às Universidades Federais brasileiras às práticas de governança recomendadas pela International Federation of Accountants (IFAC) e pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).	qualitativa, descritiva, exploratória e bibliográfica	Governança	concluiu-se que as fundações de apoio são parcialmente aderentes às práticas de governança da IFAC e do IBGC, de modo que é aderente em, pelo menos 42% dos itens analisados relacionados ao Conselho Curador; 58% de aderência às questões no que tange à atuação do Conselho Fiscal; e 62% das questões relacionadas ao executivo principal.	Dissertação
2015	Laura Cristina Menezes Nunes	O emprego da teoria agente/principal para definição de modelo de gestão de bens móveis na Universidade de Brasília.	Analisar os conflitos de agência entre a FUB e os seus agentes patrimoniais de modo a gerar os possíveis incentivos que possam solucionar ou minimizar os conflitos, melhorando desta forma, a gestão de patrimônio.	Pesquisa de campo, bibliográfica e documental, qualitativa e quantitativa.	Gestão de bens móveis	Os resultados indicam que a gestão patrimonial necessita de melhorias e inovações nos modelos atualmente empregados que produzam incentivos positivos e negativos aos agentes patrimoniais até a uma mudança na política institucional. Nesse sentido, concluiu-se pela necessidade de prover o setor de patrimônio de recursos materiais, humanos e financeiros como forma de minimizar essa perda patrimonial.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2015	Juliana Richter	Planejamento sucessório de empresas familiares: uma análise de empresas de pequeno e médio porte sob a perspectiva do fundador	Investigar como as empresas familiares de pequeno e médio porte planejam seus processos sucessórios sob a perspectiva do fundador.	Pesquisa de campo, de abordagem exploratória, de natureza qualitativa,	Empresas familiares	Concluiu-se que há uma tendência de não planejamento formal no tocante à saída do fundador, tanto da liderança como da propriedade, a inexistência de espaços para a família discutir a sucessão do negócio, a dificuldade em separar a gestão da empresa com a propriedade, a falta de estruturas de governança corporativa, a tendência de profissionalização da gestão, o alto valor dado à boa formação dos filhos, a inexistência do planejamento sucessório incorporado nas rotinas das empresas e o desejo de os filhos sucederem sua função mais no aspecto que tange à propriedade do que à liderança.	Dissertação
2016	Maria da Conceição Couto da Silva	A Governança nas Instituições de Ensino Superior: o caso da Universidade Federal de Pernambuco	analisar se a introdução das práticas de governança na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) pode ser associada ao desempenho apresentado nos principais indicadores de avaliação de IES, no período de 2013 a 2015	estudo de caso, com abordagem metodológica de pesquisa qualitativa	Governança Corporativa	Observou-se que a UFPE foi considerada como a melhor universidade do Norte-Nordeste e entre as 16 melhores do Brasil, no período analisado. Também a UFPE atende de forma satisfatória ao recomendado nas boas práticas de governança. As práticas de governança mostram-se importantes e contribuíram para melhoria do desempenho institucional na UFPE	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2016	Bruno Cristiano Neves Stédile, Alexandre de Freitas Carneiro, José Moreira da Silva Neto, José Arilson de Souza.	Controladoria municipal: pesquisa-ação sobre suas funções com base legal e na literatura	analisar a percepção de servidores sobre as funções da Controladoria Geral de um Município, contidas na lei de criação do órgão, em comparação às descritas na literatura.	pesquisa-ação participante. A coleta de dados dividiu-se em três fases: aplicação de questionário; discussões participantes em grupo; e Colocação à apreciação dos servidores de um checklist com um novo modelo de funções para a Controladoria.	Controladoria	Os resultados mostraram um desconhecimento, por parte de alguns servidores, da lei de criação e das nove funções iniciais da CGM. Após a ação e reflexão participantes, concluiu-se que são 24 as funções da Controladoria. Houve discordância, em relação ao encontrado na literatura, quanto às funções de Sistemas de Informações e Sistemas de Custos. Este trabalho defende que são 26 funções, ao incluírem-se essas duas mencionadas. Percebeu-se a existência de uma assimetria informacional interna em relação à teoria da agência.	Artigo
2016	Edmilson Monteiro Batista	Governança no setor público: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.	Analisar se práticas de governança no setor público, seus conceitos, princípios e proposições estão sendo adotadas pela alta gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.	Exploratória, descritiva e qualitativa, estudo de caso	Governança	Entre as práticas pesquisadas, 10 estão sendo adotadas pela instituição e 18 ainda não foram implementadas, evidenciando-se que o maior número de princípios e conceitos de governança pública vinculados às práticas não adotadas são: eficiência, gestão de riscos, transparência e responsabilidade. Entre as práticas não adotadas estão: a inexistência de processo formal e transparente para garantir que nomeações ao corpo diretivo obedeçam aos critérios da competência e do mérito; a não avaliação dos membros da alta administração com base em indicadores e metas de desempenho; a inexistência de plano de gestão de riscos; e a ausência de diretrizes institucionais, para a participação social e o envolvimento da sociedade civil organizada no planejamento e orçamento participativo.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2017	Jaqueline do Rosário Rosa Brito	A institucionalização de um novo sistema contabilístico: o caso da reforma da contabilidade pública no Governo Central de Cabo Verde	descrever a evolução e a situação atual do sistema contabilístico cabo-verdiano ao nível do governo central	natureza qualitativa, tendo os dados sido recolhidos através de entrevistas semiestruturadas e de análises de diversos documentos e normativos legais	Contabilidade	Concluiu-se que houve diversos estímulos para a reforma, nomeadamente: mudança do regime político, doutrina contabilística dominante, pressões financeiras e requisitos de uma reforma mais alargada do sector público. De acordo com o evidenciado em alguns documentos, bem como por determinados entrevistados, houve também uma pressão positiva para a reforma da parte dos organismos internacionais (e.g. Banco Mundial, Banco Africano de Desenvolvimento e União Europeia) no sentido da inovação do sistema contabilístico. Relativamente aos atores, as reformas foram iniciadas pelos Membros do Governo e implementadas pelos próprios atores da gestão financeira do Estado (diretores gerais, diretores de serviços e técnicos nacionais). As reformas estão a ser implementadas na administração pública gradualmente.	Tese
2017	Genilda Soares da Silva	Governança aplicada ao setor público: uma análise da institucionalização de práticas de governança nas universidades federais do nordeste brasileiro.	Identificar e analisar o grau de institucionalização de práticas de governança corporativa no âmbito das universidades federais no nordeste brasileiro.	Abordagem qualitativa e quantitativa, estudo descritivo, quanto aos meios trata-se de pesquisa bibliográfica e documental.	Governança	Os resultados revelaram que existem práticas de governança corporativa no âmbito das universidades, na ordem de 65,63%, e que não há uma relação significativa entre as características organizacionais utilizadas na pesquisa e o grau de institucionalização encontrado para cada universidade.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2017	Renan Barabanov de Assis	Governança corporativa no futebol profissional: estudo de caso em um clube brasileiro	Propor e verificar a aplicabilidade de uma estrutura de governança corporativa em um clube de futebol profissional nacional de grande porte.	estudo de caso, abordagem qualitativa, de caráter exploratório	Governança	Percebeu-se um entendimento favorável dos atores direta e indiretamente relacionados à organização estudada com relação à adoção de mecanismos de governança em clubes de futebol profissional, em que a maioria deles ressalta a urgência de que tais medidas sejam postas em prática. O modelo proposto pelo estudo encontrou acolhida e receptividade de todos os entrevistados que sugeriram não só algumas possibilidades de melhoria, bem como discorreram acerca de entraves para a adoção da estrutura na forma apresentada, grande parte associada aos formatos e à dinâmica de funcionamento das próprias organizações de clubes de futebol.	Dissertação
2018	Valdson de Araújo Pessoa	Governança pública na UFRN: uma proposta de melhoria a partir do fortalecimento da função de auditoria interna.	Apresentar medidas que venham a contribuir para a melhoria da governança pública da UFRN, a partir do fortalecimento da Auditoria Interna da UFRN, alinhadas com as boas práticas de governança recomendadas pelo Tribunal de Contas da União e em consonância com o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal.	Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como aplicada; quanto à forma de abordagem do problema, caracteriza-se como qualitativa; quanto aos objetivos gerais, caracteriza-se como exploratória; quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como estudo de	Governança	Foram identificadas lacunas e oferecidas propostas para corrigi-las em relação aos seguintes tópicos: Independência da unidade de auditoria; Existência de política formalizada para o funcionamento da Auditoria; Capacitação; Recursos humanos; Orçamento; Avaliação do desempenho da Auditoria Interna; e Promoção da transparência e publicidade.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
				caso			
2018	Rafael Lincoln Lobo Nery	Método para Avaliação do Nível de Transparência nos Institutos Federais De Educação, Ciência e Tecnologia.	Desenvolver um método que permita auxiliar gestores de IF's a avaliar o nível de transparência na gestão utilizando como base os seus respectivos Relatórios de Gestão	Abordagem qualitativa, de acordo com seus objetivos de estudo; define-se como uma pesquisa descritiva; Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa documental	Transparência	O trabalho desenvolveu um método simplificado que permitiu monitorar, medir, analisar e avaliar o nível de transparência da gestão nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Foi encontrado um Índice de Transparência Médio para os IF's da região Centro-Oeste de 62,8% para o ano de 2015 e 60,6% para o ano de 2016 contra um índice de 48% para entes públicos federais encontrados em 2010 por Bairral, Silva e Alves	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2019	Desidério albano César	A mudança de paradigma no papel dos administradores não executivos das sociedades anônimas angolanas	olhar para as reformas nacionais, e supranacionais que episódios de escândalos provocaram visando reforçar a fiscalização societária, com especial foco sobre as transformações registadas na actividade dos administradores não executivos e no seu papel dentro dos conselhos de administração	Pesquisa bibliográfica e documental com abordagem qualitativa e quanto aos objetivos, descritiva.	Sociedades anônimas	Identificou-se a necessidade do monitoring board em Angola, quer por conferir maior robustez à fiscalização societária, quer porque confere um modo diferente de supervisionar, mais célere, mais proativo e certamente mais informado. Entretanto, convém que o administrador independente não se fie na qualidade formal que ostenta. Na verdade, a real independência decorrerá do exercício da sua função com ética, bom senso, valores e princípios que permitirão o exercício reto e sempre coerente da sua atividade e que sobreviva aos riscos da convivência com os administradores executivos e da pressão do acionista maioritário.	Dissertação
2019	Diego Brenner dos Reis	Controle e avaliação do planejamento estratégico no instituto federal de educação, ciência e tecnologia farroupilha	identificar como o controle e a avaliação da execução do planejamento estratégico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha auxiliam os gestores no processo decisório.	qualitativa, aplicada, exploratória e estudo de caso	Planejamento Estratégico	a exploração dos resultados institucionais ligados ao planejamento e fornecidos pelas ferramentas de controle é tomada como referência no processo decisório e vem sendo utilizada pelos gestores para embasar seus atos e direcionar as ações estratégicas visando os resultados pretendidos. Também ficou evidenciada a relação entre o controle e a avaliação do planejamento estratégico e o processo decisório, uma vez que os dois processos alimentam um ao outro com dados e informações e compartilham, em muitos casos, das mesmas ferramentas.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2019	Darliton Vinícios Vieira	Diagnóstico das práticas de governança no setor público da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri em 2017 e 2018	Diagnosticar as práticas de governança no setor público exercidas pela UFVJM em seu modelo de gestão em 2017 e 2018	Pesquisa bibliográfica e documental com abordagem qualitativa e quanto aos objetivos, descritiva e exploratória nos documentos da instituição e na literatura correspondente à temática estudada	Governança	O resultado da pesquisa evidenciou que a UFVJM se encontra em um nível de capacidade intermediário em governança no setor público. Esse desempenho quando comparado com instituições do mesmo segmento e natureza jurídica pode ser considerado satisfatório, visto que de acordo com o Relatório de Autoavaliação de governança pública do TCU, o desempenho médio no índice de governança pública das IFES brasileira também se encontra em nível intermediário que varia de 40% a 70% em uma escala de 0 a 100%.	Dissertação
2019	Fabício Brito Lima de Macedo	Transparência nos conselhos de fiscalização do exercício das profissões de Enfermagem: um estudo de caso sobre a transparência nos Conselhos Regionais de Enfermagem e sua relação com a eficiência.	Identificar os níveis de transparência dos Conselhos Regionais de Enfermagem a partir do exame de relatórios de gestão anual e portais de transparência, referente ao exercício de 2018, identificar os conselhos eficientes e verificar se a transparência e eficiência estavam correlacionadas.	Natureza descritiva, técnicas de pesquisa bibliográfica, documental e levantamento, abordagem qualitativa.	Transparência	Os resultados apresentaram um baixo nível de transparência em relação aos relatórios de gestão anuais e um satisfatório nível de transparência com relação aos Portais de Transparência, e não haver evidências para afirmar a existência de correlação entre transparência e eficiência.	Dissertação

Ano	Autores	Título	Objetivo	Metodologia	Abordagem/Assunto	Resultados	Tipo
2020	Cássio Adriano Lobo Leão/ Andrea Felipe Cabello	O sistema monitor e a auditoria interna na Universidade de Brasília: uma análise sob a teoria da agência	Analisar os atrasos no atendimento de recomendações da CGU e possíveis incentivos que poderiam minimizar ou atenuar tais atrasos, buscando soluções para o atendimento eficiente das recomendações de auditoria da CGU.	Análise de documentos e questionário	O controle	ao intensificar o monitoramento dos agentes, foi capaz de aumentar a eficiência do processo de resposta às recomendações.	Artigo