

# Diagnóstico inicial para estabelecimento de critérios no pagamento de taxas de inscrições de servidores para eventos externos: o caso da pró-reitoria de gestão de pessoas da Universidade Federal de Santa Maria

Initial diagnosis for the establishment of criteria for payment of external event server registration fees: the case of the pró-rector of people management of The Federal University of Santa Maria

\*Andressa Fighera \*\*Géssica Lovato Sório \*\*\*Henrique Schneider Roth  
\*\*\*\*Nelson Guilherme Machado Pinto

## Informações do artigo

Recebido em: 27/12/2018  
Aprovado em: 09/12/2019

**Palavras-Chave:** Governança.  
Accountability. Gestão de Pessoas.

**Keywords:** Governance.  
Accountability. People  
Management.

\*Administradora na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Mestra em Gestão de Organizações Públicas pela UFSM.  
andressafighera@gmail.com

\*\*Administradora na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Mestra em Gestão de Organizações Públicas pela UFSM.  
gessicasorio@gmail.com

\*\*\*Assistente em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Mestra em Gestão de Organizações Públicas pela UFSM.  
henriqueroth@msn.com

\*\*\*\*Professor Adjunto na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Doutor em Administração pela UFSM.  
nelguimachado@hotmail.com

**Como citar este artigo:**  
FIGHERA, Andressa et al.  
Diagnóstico inicial para estabelecimento de critérios no pagamento de taxas de inscrições de servidores para eventos externos: o caso da pró-reitoria de gestão de pessoas da Universidade Federal de Santa Maria. **Competência**, Porto Alegre, v. 12, n. 2, dez. 2019.

## Resumo

Preende-se neste artigo descrever e analisar os investimentos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal de Santa Maria em taxas de inscrições de servidores para eventos externos. Para isso a metodologia utilizada no estudo é de uma pesquisa quantitativa descritiva, os dados analisados foram obtidos através dos relatórios emitidos pelo SIE – Sistema de Informações e Ensino da UFSM, referentes aos empenhos efetuados para pagamento de taxas de inscrições de servidores no período compreendido entre 2008 e 2015. Os resultados demonstraram que os investimentos da PROGEP em taxas de inscrição para servidores em eventos externos foram realizados sem uniformidade entre as unidades da UFSM. As diferenças se apresentaram em diversos fatores como setores, cargos (docentes ou técnicos administrativos). Assim, para diminuir a disparidade no investimento em taxas de inscrição, conclui-se que a PROGEP deve padronizar critérios claros de distribuição destes recursos.

## Abstract

This article intends to describe and analyze the investments of the Pró-Rector of People Management of the Federal University of Santa Maria in server registration fees for external events. For this, the methodology used in the study is a descriptive quantitative research, the data analyzed were obtained through the reports issued by the Information and Teaching System of the UFSM, referring to the efforts made to pay registration fees for servers in the period between 2008 and 2015. The results showed that PROGEP's investments in server registration fees at external events were performed in a very unequal manner among UFSM units. The differences were presented in several factors such as sectors, positions (teachers or administrative technicians). Thus, to reduce the disparity in investment in registration fees, it is concluded that PROGEP should standardize clear criteria for the distribution of these resources.

## 1 INTRODUÇÃO

As reformas ocorridas na administração pública nos últimos anos repercutem na utilização de novas práticas e controles considerados inovadores para o funcionamento da gestão pública. Para **Simione (2014)**, a necessidade de se constituir uma administração pública mais capacitada para responder às solicitações da sociedade com maior qualidade transformou-se numa “bandeira” fundamental da teoria e da prática da gestão pública na contemporaneidade.

A partir desta nova relação estabelecida entre Estado e sociedade, com o intuito de tornar as práticas executadas mais eficientes, surge a noção de governança. A governança relacionada à administração pública pode ser conceituada como “[...] os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.” (**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2014, p. 10**). Sabe-se que os mecanismos existentes ainda são incipientes, porém, o tema governança tem sido pauta frequente na agenda dos governos.

Para que possa se identificar o nível de governança adotado por uma gestão, é importante a adoção de indicadores, que permitam a disponibilização de dados e sua respectiva evolução com a implementação das políticas públicas. Assim, a organização deve possuir habilidade de utilizar os dados existentes, transformando-os em informação e gerando conhecimento para a tomada de decisão.

Nesse contexto, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) tem buscado fazer uso de dados existentes por meio da tecnologia da informação e dos sistemas desenvolvidos pela instituição, de forma a utilizá-los no planejamento de ações e tomada de decisões. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da UFSM, como unidade parte dessa Instituição, adota esta prática.

Anualmente, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas recebe recursos para investir no pagamento de taxas de inscrições de seus servidores em eventos externos. Essa política de gestão de pessoas, além de ser uma política de governo, faz parte do planejamento estratégico da Universidade, demonstrado por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que estabelece o desenvolvimento de competência dos servidores por meio da qualificação e capacitação. A utilização destes recursos não adota, atualmente, critérios de distribuição entre as diferentes unidades que compõem a Universidade Federal de Santa Maria. Logo, estima-se que tais investimentos possam ser realizados de forma desigual e mal planejados, além de não serem divulgados de forma transparente. O pagamento das taxas de inscrições para

a participação de servidores em eventos externos é registrado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas no sistema da Instituição, o Sistema de Informações Educacionais (SIE), porém, os dados não são utilizados de forma gerencial.

Considerando o exposto frente ao contexto de governança pública, o objetivo do presente artigo é descrever e analisar os investimentos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria em taxas de inscrições de servidores para eventos externos. Acredita-se que este estudo poderá auxiliar a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, fornecendo subsídios para o estabelecimento de critérios no pagamento de taxas de inscrições de servidores, de forma a tornar a concessão deste benefício mais transparente e com maior eficiência na utilização destes recursos públicos.

A fim de atingir esse objetivo, o presente artigo está estruturado, além desta introdução, em quatro seções. Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico; na seção seguinte, os procedimentos metodológicos utilizados; na quarta seção, os resultados são analisados e discutidos e, por último, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GOVERNANÇA

A noção de governança surgiu com o intuito de tornar o Estado mais orientado para aspectos sociais, de forma a construir uma nova relação entre o público e a sociedade. Nesse sentido, **Löffler, (2001, p. 212)** propõe o entendimento para a governança como sendo:

“[...] uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.

Para a **OCDE (2011)**, a governança pública diz respeito aos arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e como são implementadas as ações públicas, na perspectiva de manter os valores constitucionais de um país em face de vários problemas, atores e ambientes. Já **Bresser Pereira (1998, p. 33)** resume a governança pública como “[...] a capacidade financeira e gerencial de formular e implementar políticas públicas”.

Diante desse contexto, os princípios da governança pública são: legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*. De acordo com o **Tribunal de Contas da União (2014)** eles podem ser assim sintetizados:

**Quadro 1 - Princípios da Governança Pública**

Princípio	Descrição
<b>Legitimidade</b>	Amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade. Não basta verificar se a lei foi cumprida, mas se o interesse público, o bem comum, foi alcançado.
<b>Equidade</b>	Garante condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis, políticos e sociais.
<b>Responsabilidade</b>	Zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.
<b>Eficiência</b>	Fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível.
<b>Probidade</b>	Dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão.
<b>Transparência</b>	Possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil.
<b>Accountability</b>	Obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos conceitos emitidos pelo TCU 2014

Embora a governança pública seja promissora, encontra-se repleta de obstáculos, e carente de ferramentas efetivas de aferição do grau praticado pelos entes federativos. Isso ocorre porque, para mensurar o nível de governança de um órgão, devem-se relacionar os princípios de governança com os resultados das ações do órgão em questão, o que implica na necessidade de existência de dados históricos da evolução de indicadores sociais relacionados com a implementação de políticas públicas do órgão.

Assim, **Oman e Arndt (2010)** ressaltam que tais indicadores, inúmeras vezes, são baseados em percepções de gestores, o que os torna subjetivos e limitados. Apesar de na Europa existirem alguns estudos sobre aferição de governança pública, no Brasil, o tema é bastante incipiente, tendo sido abordado por **Oliveira e Pisa (2015)**, por meio do IGovP (Índice de avaliação da governança pública). Além das ferramentas que buscam aferir o nível de governança pública, o controle interno também funciona como instrumento de governança e governabilidade na gestão dos órgãos públicos.

## 2.2 CONTROLE INTERNO

De acordo com o **Tribunal de Contas da União (2014)**, o controle é um dos mecanismos da governança, que juntamente com a estratégia e a liderança, fazem com que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória. O Controle pode ser classificado em dois tipos, conforme sua execução: controle interno e controle externo. O controle externo é aquele exercido por órgão não integrante da estrutura do órgão controlado. No setor público, o controle externo é exercido pelos Tribunais de Contas. Já o controle interno é exercido no âmbito da própria estrutura administrativa do órgão (**SILVA, 2013**).

O Controle Interno possui um importante papel nas organizações, pois abrange o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas de uma organização, realizados com o propósito de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis, bem como, auxiliar a administração de uma empresa na condução ordenada de seus negócios (**ALMEIDA, 1996**).

Conforme a Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – (**INTOSAI, 2004**), o controle interno é efetuado tanto pela direção quanto pelo corpo de colaboradores, por meio de um processo integrado que visa enfrentar riscos e fornecer segurança razoável de que os seguintes objetivos gerais da entidade estão sendo alcançados:

- execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- cumprimento das obrigações de *accountability*;
- cumprimento das leis e dos regulamentos aplicáveis;
- salvaguarda dos recursos, para evitar perdas, mau uso e dano.

De acordo com **Oliveira (2006)**, o controle interno abrange um conjunto de rotinas internas da empresa, interligadas entre si, que visam proteger o patrimônio da organização, tais como: fluxo de informações e de documentos; organogramas; política administrativa; responsabilidades operacionais; procedimentos operacionais; estatutos e regimentos internos; documentos internos e externos; sistemas de informações computadorizados; e outros.

No setor público, a Constituição Federal de 1988 prevê em seu art. 74 que os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com as seguintes finalidades:

- I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

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

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. (BRASIL, 1988)

A Instrução Normativa nº 1, de 6 de abril de 2001, da Secretaria Federal de Controle Interno, define controle interno administrativo como sendo

“[...] o conjunto de atividades, planos, rotinas, métodos e procedimentos interligados, estabelecidos com vistas a assegurar que os objetivos das unidades e entidades da administração pública sejam alcançados de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público. (SECRETARIA FEDERAL DE CONTROLE INTERNO, 2001)

O controle interno está vinculado ao planejamento das atividades, gerenciamento de riscos, informação dos resultados obtidos, bem como monitoramento do desempenho, portanto é um processo amplo e contínuo (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2007).

Percebe-se então, a relevância da adoção de controles internos em qualquer organização, em especial no setor público, pois neste âmbito, sua utilidade abrange toda a sociedade, visto que auxilia a proteger o patrimônio das instituições públicas, que é patrocinado por toda a sociedade. Sendo assim, o controle interno contribui para que os recursos públicos sejam investidos de forma a atender o interesse público.

### 2.3 ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA

As instituições públicas, atualmente, são cada vez mais pressionadas pela população a atuarem de forma transparente em relação às questões gerenciais, como seu processo decisório, avaliações e evolução. Nesse sentido, um termo que se torna recorrente quando se aborda esse assunto é “Accountability”. De acordo com Robl Filho (2013), frequentemente o conceito de accountability é usado tanto para estudos de ciência política, quanto administração pública, direito e economia, tendo ocorrido primeiro em relação a literatura de língua inglesa e depois com uma consequente disseminação pelo mundo. Segundo Rocha (2009), o termo accountability, apesar de não possuir uma tradução direta da língua inglesa para o português, pode ser entendido como o processo permanente de avaliar e, conseqüentemente, responsabilizar os agentes públicos em decorrência do uso do poder que lhes são atribuídos.

De forma relacionada ao objeto deste estudo, a gestão universitária,

Afonso (2010) refere-se à prática da accountability como um processo que é inevitável para a união da avaliação, responsabilização e prestação de contas dos gestores educacionais. Dessa forma, as gestões atuais e futuras das universidades devem contemplar a nova demanda existente, sendo essa responsabilidade partilhada com a comunidade educativa objetivando integrar democracia com “estabilidade, eficiência e responsabilidade” (COLOMBO *et al.*, 2011).

Colombo *et al.* (2011), também explicam que os temas de governança e accountability surgem, prioritariamente, da relação de políticas públicas implementadas no ensino superior e, conseqüentemente, sob a ótica universitária. Fato esse que se deve muito a chamada concretização da democracia, com o aumento da dependência da relação entre Estado e Sociedade, que tem como fatores propulsores, por exemplo, mais grupos intermediários, de tratativas, negociações, que são realmente atuantes dentro de uma gestão pública. Rama (2009) cita que, dentro da nova perspectiva de autonomia das Instituições de Ensino Superior, as universidades têm o dever de prestar contas para a sociedade de seus resultados acadêmicos, administrativos e também de suas ações relativas a responsabilidade social. Tal fato faz com que o termo accountability seja muito mais recorrente entre os gestores universitários.

A transparência na gestão é outro tema que está diretamente ligado a essa nova realidade da administração pública, com necessidade de prestação de contas sempre atualizadas e justificativas das decisões tomadas para Estado e sociedade. Nesse contexto foi criada a Lei Complementar nº 101 de 4/5/2000, onde ficaram estabelecidas normas de finanças públicas para definir uma responsabilização na gestão fiscal. Os principais instrumentos de transparência encontrados no capítulo IX dessa lei são: os Planos Plurianuais (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a Lei Orçamentária Anual (LOA), as Prestações de Contas e os respectivos Pareceres Prévios expedidos pelos Tribunais de Contas. Em 2009, entrou em vigor a Lei Complementar nº 131, conhecida como “Lei da Transparência”, que obrigou União, Estados, Distrito Federal e Municípios a se adequarem em relação a divulgação, por meios eletrônicos, da execução orçamentária e financeira dos órgãos (SILVA *et al.*, 2013).

A partir disso, para Amaral (2007), ser transparente é ter atitude de publicar espontaneamente as informações relevantes e confiáveis, não apenas por que existe uma obrigação legal, mas por um exemplo de accountability. Platt Neto *et al.* (2007), divide a transparência em três elementos: a publicidade, a compreensibilidade de informações e a utilidade destas para decisões. A publicidade refere-se à ampla divulgação pelos devidos órgãos e meios necessários. A compreensibilidade pressupõe que as informações repassadas devem ter uma linguagem acessível e boa apresentação. Enquanto a utilidade encontra fundamento na real relevância e na confiabilidade

das informações transmitidas.

Assim, na perspectiva de Souza *et al.* (2009) considera que a transparência dentro da Administração Pública tem como objetivo impedir ações consideradas impróprias, como é o caso do uso indevido dos bens públicos por governantes e administradores em geral. Para Sacramento e Pinho (2007), a transparência é um “ingrediente” básico da accountability e assim é capaz de proporcionar a criação de maiores laços de confiança entre governantes e governados, e também é capaz de auxiliar no combate a corrupção e aumento da democracia nos espaços públicos.

Em relação a realidade das Universidades Públicas, Colombo *et al.* (2011) explicam que a transparência nas relações é uma das exigências de uma gestão acadêmica inovadora. A avaliação e a transparência de seus dados, relatórios e realizações são instrumentos de governança que devem fazer parte do cotidiano e ser disponibilizados aos que com ela se relacionam. É necessária a construção de indicadores não somente resultantes de seu balanço social contábil, econômico ou financeiro, mas também por indicadores sociais e de produção acadêmica. Nas instituições de ensino superior devem existir líderes preparados para promover mudanças estruturais que exigem um planejamento integrado das equipes sempre baseados na transparência do fluxo de informações.

Dessa forma, Pereira (2012) considera a transparência como um dos principais mecanismos para melhorar o desempenho da administração pública. Nessa perspectiva, Oliveira e Pisa (2015) explica que a governança dos órgãos públicos não representa mais o modelo antigo de apenas um controle interno ou mais engessado, mas também se deve estabelecer relação direta com valores de transparência e accountability.

### 3 MÉTODO

O objetivo do presente artigo foi descrever e analisar os investimentos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria em taxas de inscrições de servidores em eventos externos. Visando atender aos objetivos propostos neste estudo, realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem quantitativa. De acordo com Triviños (1987), a pesquisa descritiva possui como objetivo descrever com precisão fatos e fenômenos. Já a pesquisa quantitativa foca na objetividade, considerando que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recorrendo à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno (FONSECA, 2002).

Os dados analisados foram obtidos através dos relatórios emitidos pelo SIE – Sistema de Informações e Ensino da UFSM, referentes aos

empenhos efetuados para pagamento de taxas de inscrições de servidores no período compreendido entre 2008 e 2015. Ressalta-se que os dados de 2016 não foram utilizados, pois as análises realizadas foram anuais.

Por meio dos dados coletados, foi possível desenvolver análises estatísticas descritivas com relação à distribuição dos investimentos em taxas de inscrição entre as Unidades da UFSM, entre as classes de servidores (Técnico-Administrativos em Educação e Docentes, entre os ocupantes de função de chefia, bem como entre os tipos de eventos para os quais foram realizados os investimentos. Estas análises permitem conclusões mais assertivas sobre situação investigada.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos relatórios emitidos pelo SIE – Sistema de Informações e Ensino da UFSM, referentes aos empenhos efetuados para pagamento de taxas de inscrições de servidores no período compreendido entre 2008 e 2015, foi possível realizar a análise das informações que se encontram descritas abaixo.

A primeira análise diz respeito ao valor total (em reais) investido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em taxas de inscrições para servidores em eventos externos, entre o período de 2008 a 2015, conforme demonstrado na Tabela 1.

**Tabela 1-** Quantidade de Taxas de Inscrição Pagas, Valor Médio e Valor Total por Ano

Ano	Quantidade	Percentual	Valor Médio	Valor Total	Percentual do Valor Total
2008	75	6,73%	R\$ 426,17	R\$ 31.962,70	4,08%
2009	54	4,85%	R\$ 629,37	R\$ 33.985,75	4,34%
2010	92	8,26%	R\$ 660,64	R\$ 60.779,18	7,76%
2011	99	8,89%	R\$ 702,23	R\$ 69.520,60	8,88%
2012	192	17,24%	R\$ 745,35	R\$ 143.107,03	18,28%
2013	224	20,11%	R\$ 720,78	R\$ 161.454,03	20,62%
2014	227	20,38%	R\$ 729,15	R\$ 165.517,08	21,14%
2015	151	13,55%	R\$ 772,00	R\$ 116.571,42	14,89%
<b>Total</b>	<b>1114</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 702,78</b>	<b>R\$ 782.897,79</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

No período analisado, foram pagas 1.114 taxas de inscrição para servidores da UFSM, totalizando R\$ 782.897,79, com um valor médio de R\$702,78 por benefício concedido. O ano de 2009 foi o que teve menos benefícios concedidos, apenas 54. Já em 2013 e 2014, foram concedidos o maior número de benefícios, 224 e 227, respectivamente. O valor médio das taxas de inscrição pagas pela PROGEP entre 2008 e 2015 apresentou uma elevação ao longo destes anos, sendo que o valor médio de

2015 é 81,14% superior ao de 2008.

Com relação ao valor total investido, observa-se que no ano de 2012 houve uma expressiva elevação no valor em pagamentos de taxas de inscrições de servidores em eventos externos, passando de R\$ 69.520,60 em 2011 para R\$143.107,03 em 2012. O valor investido atingiu seu ápice no ano de 2014, ano que obteve o maior investimento, totalizando R\$ 165.517,08. Já no ano de 2015 houve redução no valor total investido, porém, o valor ainda é considerado superior se comparado ao período anterior a 2012.

O cenário observado na Instituição é reflexo dos gastos públicos com ensino do governo federal. De acordo com relatório extraído do Sistema Siga Brasil e Tesouro Nacional, constante em Boletim Legislativo do ano de 2015, o item despesas com educação teve forte expansão, consumindo parcelas crescentes dos recursos federais disponíveis. Em 2011, os desembolsos para o setor equivaliam a 6,6% da receita líquida do tesouro nacional, já em 2014, o percentual subiu para 9,3%, representando um salto significativo. Ainda, no ano de 2014, de acordo com relatório do Siga Brasil, 63% das despesas do governo federal em educação estiveram relacionadas a Programas voltados para o ensino superior e profissional, sendo apenas 37% voltados para a educação básica. Já a partir do ano de 2015, o investimento em educação do governo federal apresentou queda em relação aos anos anteriores, que também se refletiu nos investimentos da Instituição, de acordo com os dados apresentados neste estudo.

A UFSM é composta pelas seguintes unidades: Campus de Cachoeira do Sul (Campus CS), Campus de Palmeira das Missões (Campus PM), Campus de Frederico Westphalen (Campus FW), Centro de Artes e Letras (CAL), Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE), Centro de Ciências Rurais (CCR), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), Centro de Educação (CE), Centro de Educação Física e Desportos (CEFD), Centro de Tecnologia (CT), Colégio Politécnico, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria (CTISM), Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), Reitoria, Unidade Descentralizada de Educação Superior da Universidade Federal de Santa Maria em Silveira Martins (UDESSM) e Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo (UEIIA). A Tabela 2 demonstra a distribuição dos investimentos conforme as unidades de lotação dos servidores beneficiados.

**Tabela 2 – Quantidade de Taxas de Inscrição Pagas, Valor Médio e Valor Total por Unidade relativos ao Período de 2008 a 2015**

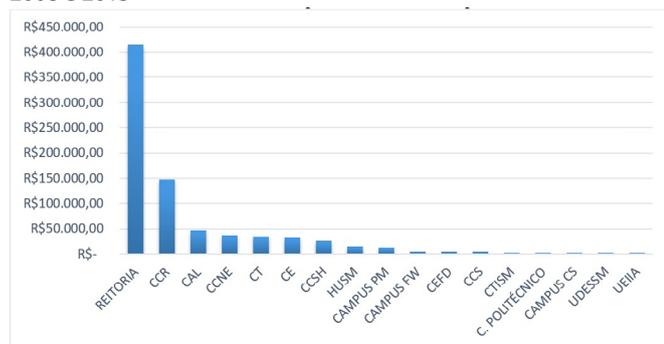
Unidade	Quantidade	Percentual	Valor Médio	Valor Total	Percentual do Valor Total
Reitoria	511	45,87%	R\$ 812,80	R\$ 415.338,76	53,05%
CCR	209	18,76%	R\$ 707,66	R\$ 147.900,69	18,89%
CAL	113	10,14%	R\$ 417,46	R\$ 47.172,93	6,03%
CE	89	7,99%	R\$ 355,81	R\$ 31.666,67	4,04%
CT	58	5,21%	R\$ 596,52	R\$ 34.598,23	4,42%
CCNE	34	3,05%	R\$ 1.077,38	R\$ 36.630,99	4,68%
CCSH	34	3,05%	R\$ 759,38	R\$ 25.818,77	3,30%
HUSM	17	1,53%	R\$ 882,78	R\$ 15.007,24	1,92%
Campus PM	15	1,35%	R\$ 793,13	R\$ 11.897,00	1,52%
Campus FW	12	1,08%	R\$ 383,66	R\$ 4.603,89	0,59%
CCS	8	0,72%	R\$ 539,70	R\$ 4.317,62	0,55%
CEFD	4	0,36%	R\$ 1.080,00	R\$ 4.320,00	0,55%
CTISM	4	0,36%	R\$ 305,00	R\$ 1.220,00	0,16%
UDESSM	2	0,18%	R\$ 207,50	R\$ 415,00	0,05%
Politécnico	2	0,18%	R\$ 470,00	R\$ 940,00	0,12%
UEIIA	1	0,09%	R\$ 250,00	R\$ 250,00	0,03%
Campus CS	1	0,09%	R\$ 800,00	R\$ 800,00	0,10%
<b>Total</b>	<b>1114</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 702,78</b>	<b>R\$ 782.897,79</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Com relação a quantidade de taxas de inscrição pagas no período, a Reitoria recebeu o maior quantitativo, totalizando 511, seguida do Centro de Ciências Rurais e do Centro de Artes e Letras, com 209 e 113, respectivamente. Cabe destacar que os servidores lotados na Reitoria, possuem a PROGEP como única fonte de financiamento para taxas de inscrição, entretanto, as demais unidades de ensino possuem recursos próprios para financiar estas atividades, como por exemplo, recursos das direções de centro ou ligadas aos departamentos e cursos lotados em cada centro, o que explica a grande participação da Reitoria nos investimentos da PROGEP.

Com relação ao valor total investido, a Tabela 2 demonstra que a Reitoria recebeu 53% do total de investimentos em taxas de inscrição, enquanto 8 unidades receberam menos de 1% (Campus CS, UEIIA, Politécnico, UDESSM, CTISM, CEFD, CCS e Campus FW). O Centro de Ciências Rurais teve o segundo maior investimento, sendo que esta unidade recebeu mais do que o triplo do segundo Centro de Ensino a receber maior percentual de investimentos, o Centro de Artes e Letras. O Gráfico 1 demonstra a grande discrepância da distribuição dos investimentos entre as unidades.

**Gráfico 1** – Valor total investido por unidades entre o período de 2008 e 2015



Fonte: Elaborado pelos autores

Considerando que, dentre as unidades analisadas, o Campus de Cachoeira do Sul ainda não havia sido criado no ano de 2008, quando teve início esta análise, cabe abordagem do investimento total em taxas de inscrição anual, de forma a evitar possíveis distorções. As informações encontram-se abaixo na Tabela 3.

**Tabela 3** - Valor total investido por unidades anual (em R\$)

UNIDADE	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
UEIA							250,00		250,00
UDESSM		250,00				165,00			415,00
CAMPUS CS								800,00	800,00
POLITECNICO									940,00
CTISM	140,00				480,00		600,00		1.220,00
CCS			255,20	875,00	2.187,42	6.500,00	350,00		4.317,62
CEFD	1800,00						2520,00		4320,00
CAMPUS FW					380,00	1625,25	1958,64	640,00	4603,89
CAMPUS PM					4770,00	2755,00	2172,00	2200,00	11897,00
HUSM	1500,00	600,00	1752,00	2500,00	2035,24	1690,00	4100,00	830,00	15007,24
CCSH	300,00	80,00	2774,00	3590,00	5114,95	4292,50	2044,80	7622,52	258877,00
CE	200,00	1789,50	746,12	2277,75	4440,00	4960,44	9904,29	7348,57	316666,67
CT	50,00	1460,75	2212,20	3440,00	7405,33	1140,00	3130,00	15759,95	345982,23
CCNE	1542,00	1980,00	2440,00	1890,00	5825,00	6651,38	5680,00	10622,61	36630,99
CAL	200,00	142,00	2100,00	2310,00	10536,09	8363,70	12226,12	11295,02	47712,93
CCR	1160,00	3349,50	9091,46	15654,90	32725,32	45512,51	28407,76	11399,24	147900,69
REITORIA	25070,70	24194,00	38808,20	36982,95	67207,68	82048,25	92173,47	48053,51	415338,76
TOTAL	31962,70	33985,75	60779,18	69520,60	143107,03	161454,03	165517,08	116571,42	782897,79

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que o Campus Cachoeira do Sul, cujas atividades iniciaram no ano de 2014, recebeu investimentos pela primeira vez no ano de 2015. Já nos campi de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, embora as atividades tenham sido iniciadas no ano de 2007, observa-se que os primeiros investimentos recebidos em taxa de inscrição ocorreram apenas no ano de 2012, o que pode demonstrar que a política de investimento em taxas de inscrições para servidores em eventos externos não tenha sido disseminada nos outros campi existentes. Observa-se, ainda, que os colégios técnicos (Politécnico e CTISM), Ipê Amarelo e Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM (UDESSM) estão entre as unidades que menos usufruíram dos investimentos.

Considerando que os servidores lotados na Reitoria receberam o maior número de taxas de inscrição, cabe analisar como estes benefícios foram distribuídos entre as suas subunidades. A Reitoria é composta pelo Gabinete do Reitor e unidades vinculadas e das seguintes Pró-Reitorias: Administração (PRA), Gestão de Pessoas (PROGEP), Infraestrutura (PROINFRA), Planejamento (PROPLAN), Graduação (PROGRAD), Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP), Assuntos Estudantis (PRAE) e Extensão (PRE), considerando também suas unidades vinculadas. A Tabela 4 demonstra a distribuição dos investimentos com taxa de inscrição entre as subunidades da Reitoria.

**Tabela 4** – Quantidade de Taxas de Inscrição Pagas, Valor Médio e Valor Total por Subunidade da Reitoria relativos ao Período de 2008 a 2015

Unidade	Quantidade	Percentual	Valor Médio	Valor Total	Percentual do Valor Total
PRA	162	31,70%	R\$ 792,28	R\$ 128.349,64	30,90%
PROGEP	116	22,70%	R\$ 1.007,75	R\$ 116.898,69	28,15%
GR	82	16,05%	R\$ 712,77	R\$ 58.447,19	14,07%
PROINFRA	71	13,89%	R\$ 833,04	R\$ 59.145,71	14,24%
PROPLAN	36	7,05%	R\$ 912,78	R\$ 32.859,95	7,91%
PROGRAD	20	3,91%	R\$ 400,19	R\$ 8.003,76	1,93%
PRAE	14	2,74%	R\$ 365,31	R\$ 5.114,32	1,23%
PRPGP	8	1,57%	R\$ 610,25	R\$ 4.882,00	1,18%
PRE	2	0,39%	R\$ 818,75	R\$ 1.637,50	0,39%
<b>Total</b>	<b>511</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 812,80</b>	<b>R\$ 415.338,76</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se que a Pró-Reitoria de Administração recebeu o maior número de taxas de inscrição, totalizando 162, seguida da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, com 116, a qual teve ainda, o maior valor médio do benefício, que foi de R\$1.007,75. Já a Pró-Reitoria de Extensão recebeu apenas 2 taxas de inscrição entre 2008 e 2015.

Com relação ao valor total investido, verifica-se que a Pró-Reitoria de Administração e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas receberam juntas cerca de 60% dos investimentos, enquanto a Pró-Reitoria

Graduação, Pró-Reitoria de Assuntos Educacionais, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa e Pró-Reitoria de Extensão receberam juntas menos de 5%. Destaca-se que essas últimas pró-reitorias possuem outras fontes de financiamento para auxílio como editais de fomento à pesquisa, ensino e extensão.

No que tange à análise de investimento em taxa de inscrição anual por unidade, cabe observar o total de servidores existentes em cada uma, de forma a avaliar se os investimentos em taxas de inscrições estão diretamente relacionados ao número de profissionais vinculados, conforme demonstra o Quadro 2.

**Quadro 2** – Valor total investido por unidades x total de servidores

Unidade de Lotação / Subunidade	Total Servidores Lotados na Unidade	Total Investimentos (em R\$)	Total de Investimentos / Total de Servidores
CAL	191	R\$ 47.172,93	R\$ 246,98
Campus CS	95	R\$ 800,00	R\$ 8,42
Campus FW	150	R\$ 4.603,89	R\$ 30,69
Campus PM	138	R\$ 11.897,00	R\$ 86,21
CCNE	331	R\$ 36.630,99	R\$ 110,67
CCR	366	R\$ 147.900,69	R\$ 404,10
CCS	510	R\$ 4.317,62	R\$ 8,47
CCSH	309	R\$ 25.818,77	R\$ 83,56
CE	175	R\$ 31.666,67	R\$ 180,95
CEFD	56	R\$ 4.320,00	R\$ 77,14
CT	305	R\$ 34.598,23	R\$ 113,44
CTISM	127	R\$ 1.220,00	R\$ 9,61
HUSM	1075	R\$ 15.007,24	R\$ 13,96
UEIA	16	R\$ 250,00	R\$ 15,63
C. POLITÉCNICO	135	R\$ 940,00	R\$ 6,96
PRA	204	R\$ 128.349,64	R\$ 629,16
REITORIA			
PRAE	90	R\$ 5.114,32	R\$ 56,83
PRE	12	R\$ 1.637,50	R\$ 136,46
PROGEP	116	R\$ 116.898,69	R\$ 1.007,75
PROGRAD	43	R\$ 8.003,76	R\$ 186,13
PROINFRA	137	R\$ 59.145,71	R\$ 431,72
PROPLAN	20	R\$ 32.859,95	R\$ 1.643,00
PRPGP	24	R\$ 4.882,00	R\$ 203,42
GR	122	R\$ 58.447,19	R\$ 479,08
UDESSM	34	R\$ 415,00	R\$ 12,21
<b>Total</b>	<b>4.781</b>	<b>R\$ 782.897,79</b>	<b>R\$ 163,75</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados apresentados no Gráfico 2, permitem concluir que o setor que recebeu o maior investimento, proporcionalmente ao número de servidores, foi a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), que possui apenas 20 servidores, com um investimento de R\$32.859,95, ou seja, uma média de R\$ 1.643,00 por servidor.

Em seguida, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, que possui 116 servidores e teve R\$116.898,69 investidos em taxas de inscrição, média de R\$ 1.007,75 por servidor.

Em contraponto, o Colégio Politécnico, que possui 135 servidores teve um investimento de apenas R\$940,00, com o menor investimento, proporcionalmente ao número de servidores, menos de R\$7,00 por servidor. O Campus de Cachoeira do Sul apresentou o segundo menor investimento pelo número de servidores, entretanto, isto justifica-se considerando que esta unidade iniciou suas atividades apenas em 2014.

Estas análises permitem verificar que os investimentos da PROGEP em taxas de inscrição para servidores em eventos externos foram realizados sem uniformidade entre as unidades da UFSM, considerando o período de 2008 a 2015. Outrossim, cabe ainda, analisar a distribuição dos investimentos entre Técnico-Administrativos em Educação e Docentes, conforme demonstra a Tabela 5.

**Tabela 5** – Valor total investido por categoria

Classe	Total de Servidores	Percentual	Valor Total	Percentual do Valor Total
Docente	1818	38 %	R\$ 243.840,17	31%
Técnico-Administrativo em Educação	2963	62%	R\$ 539.057,62	69%
<b>Total Geral</b>	<b>4.781</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 782.897,79</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que o percentual de servidores da Instituição é composto por 38% de Docentes e 62% de Técnico-Administrativos em Educação. Já o percentual de investimento em taxas de inscrições para servidores em eventos externos é de 31% para Docentes e 69% para Técnico-Administrativos em Educação. Dessa forma, observa-se que o investimento em taxas de inscrições é maior para a categoria de técnico-administrativos. Acredita-se que tal cenário se explique devido ao fato de que docentes possuem outras formas de obter o pagamento da taxa de inscrição para eventos externos, via Departamentos, Centro, Projetos, Bolsas e dentre outros.

Considerando a importância da capacitação dos ocupantes de cargos de chefia, a Tabela 6 apresenta a distribuição dos investimentos em taxa de inscrição entre os ocupantes das funções de chefia (Função Gratificada - FG, Cargo de Direção - CD e Função Comissionada de Coordenador de Curso - FCC), e aqueles que não possuem função de chefia.

**Tabela 6** – Quantidade de Taxas de Inscrição Pagas, Valor Médio e Valor Total relativos ao Período de 2008 a 2015, conforme cargos de chefia ocupados

Tipo de Evento	Quantidade	Percentual	Valor Médio	Valor Total	Percentual do Valor Total
Sem Função	714	64,09%	R\$ 678,27	R\$ 484.283,76	61,86%
FG	251	22,53%	R\$ 676,55	R\$ 169.814,77	21,69%
CD	99	8,89%	R\$ 923,77	R\$ 91.453,72	11,68%
FCC	50	4,49%	R\$ 746,91	R\$ 37.345,54	4,77%
<b>Total Geral</b>	<b>1114</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 702,78</b>	<b>R\$ 782.897,79</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

Dentre os servidores que receberam investimentos ao longo do período de 2008 a 2015, observa-se que 61,86% não é ocupante de qualquer tipo de função de gestor. Os 38,14% restantes encontram-se distribuídos, principalmente, entre os servidores ocupantes de Função Gratificada (21,69%). Com relação ao valor médio da taxa de inscrição, verifica-se que o maior valor foi para os ocupantes de Cargos de Direção (R\$923,77), seguido dos ocupantes de Função Gratificada de Coordenação de Curso CD (R\$746,91).

A Tabela 7 apresenta dos dados de distribuição dos investimentos com relação aos tipos de eventos externos para os quais foram pagas taxas de inscrições no período de 2008 a 2015.

**Tabela 7** – Quantidade de Taxas de Inscrição Pagas, Valor Médio e Valor Total por Tipo de Evento relativos ao Período de 2008 a 2015

Tipo de Evento	Quantidade	Percentual	Valor Médio	Valor Total	Percentual do Valor Total
Congresso	372	33,39%	R\$ 637,48	R\$ 237.141,39	30,29%
Curso	212	19,03%	R\$ 1.119,29	R\$ 237.289,52	30,31%
Encontro	147	13,20%	R\$ 594,87	R\$ 87.446,27	11,17%
Seminário	79	7,09%	R\$ 793,75	R\$ 62.706,54	8,01%
Simpósio	73	6,55%	R\$ 479,80	R\$ 35.025,04	4,47%
Conferência	50	4,49%	R\$ 702,88	R\$ 35.143,75	4,49%
Colóquio	45	4,04%	R\$ 315,03	R\$ 14.176,47	1,81%
Fórum	43	3,86%	R\$ 342,48	R\$ 14.726,50	1,88%
Reunião	23	2,06%	R\$ 461,99	R\$ 10.625,75	1,36%
Workshop	16	1,44%	R\$ 1.124,72	R\$ 17.995,51	2,30%
Oficina	12	1,08%	R\$ 315,83	R\$ 3.790,00	0,48%
Jornada	11	0,99%	R\$ 225,21	R\$ 2.477,28	0,32%
Convenção	11	0,99%	R\$ 475,66	R\$ 5.232,27	0,67%
Treinamento	8	0,72%	R\$ 1.928,00	R\$ 15.424,00	1,97%
Palestra	5	0,45%	R\$ 30,00	R\$ 150,00	0,02%
Semana	4	0,36%	R\$ 659,38	R\$ 2.637,50	0,34%
Ciclo De Palestras	2	0,18%	R\$ 50,00	R\$ 100,00	0,01%
Feira	1	0,09%	R\$ 810,00	R\$ 810,00	0,10%
<b>Total Geral</b>	<b>1114</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 702,78</b>	<b>R\$ 782.897,79</b>	<b>100,00%</b>

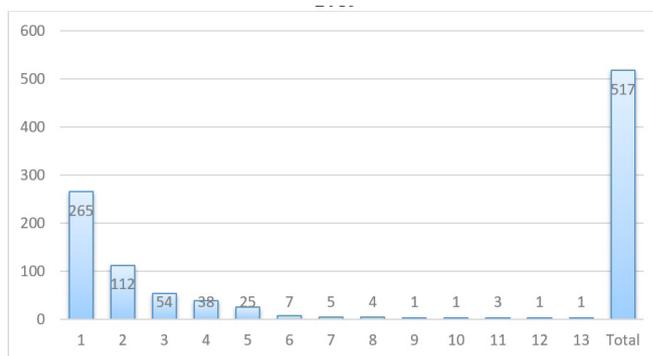
Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados apresentados na Tabela 08 demonstram que a PROGEP investiu em taxas de inscrição para 372 Congressos, 212 Cursos e 147 Encontros, sendo que estes juntos representam cerca de 65% dos tipos de eventos investidos. A análise do valor médio por tipo de evento permite concluir que os Treinamentos, Workshops e Cursos, foram os eventos mais caros, com um valor médio de R\$ 1.928,00, R\$ 1.124,72 e R\$ 1.119,29, respectivamente. Já as Palestras e Ciclo de Palestras apresentaram o menor valor médio no período em análise, sendo R\$30,00 o valor médio da Palestra e R\$50,00 do Ciclo de Palestras.

Com relação ao valor investido, percebe-se que cerca de 60% dos valores investidos encontram-se distribuídos entre Congressos (30%) e Cursos (30%), seguido de participação em Encontros (11%). Os demais tipos de eventos representaram menos de 30% dos investimentos do período.

Outro dado importante a ser analisado refere-se à quantidade de vezes que um mesmo servidor foi beneficiado com o pagamento de Taxas de Inscrição para Eventos Externos pela PROGEP. O Gráfico 2 demonstra estes dados.

**Gráfico 2** – Quantidade de Taxas de Inscrição Pagas por Servidor no período de 2008 a 2015



Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados apresentados no gráfico permitem concluir que 517 servidores foram beneficiados com as 1.114 taxas de inscrição pagas pela PROGEP. Considerando que a instituição possui atualmente 4.781 servidores, ou seja, apenas 10,8% dos servidores receberam investimentos em taxas de inscrição pela PROGEP. Dos que receberam, a maioria recebeu apenas uma vez o benefício entre 2008 e 2015. Outros 112 servidores receberam duas taxas de inscrição pagas pela PROGEP e 54 servidores receberam três vezes o benefício. Entretanto, houveram 7 servidores que receberam o benefício mais de 8 vezes nos 8 anos analisados, ou seja, mais de 1 vez por ano.

## 5 CONCLUSÕES

O pagamento de taxas de inscrição para participação de servidores públicos em eventos externos tem como objetivo o aperfeiçoamento do quadro de pessoal da instituição, dando a estes a oportunidade de participar de ações de capacitação e eventos científicos, como forma de desenvolver competências e disseminar as produções científicas produzidas na UFSM. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Maria, possui dotação orçamentária específica para distribuir este benefício aos seus servidores, entretanto não possui até o momento critérios para realizar esta distribuição. Assim, o objetivo deste trabalho foi descrever e analisar os investimentos da PROGEP/UFSM em taxas de inscrições de servidores para eventos externos, de forma a fornecer subsídios para o estabelecimento de critérios no pagamento de taxas de inscrições de servidores.

A partir dos dados analisados, referentes ao período de 2008 a 2015, verificou-se que a PROGEP investiu no pagamento de 1.114 taxas de inscrição para servidores da UFSM, totalizando um investimento de R\$ 782.897,79, com um valor médio de R\$702,78 por benefício concedido. Os servidores da Reitoria receberam mais da metade dos investimentos, enquanto 8 unidades da UFSM receberam menos de 1% (Campus CS, UEIIA, Politécnico, UDESSM, CTISM, CEFD, CCS e Campus FW).

Os setores que receberam o maior investimento, proporcionalmente ao número de servidores, foram a Pró-Reitoria de Planejamento, com uma média de R\$ 1.643,00 investidos por servidor e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas com um investimento médio de R\$ 1.007,75 por servidor. Já o Colégio Politécnico, o Campus de Cachoeira do Sul, o Centro de Ciências da Saúde e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria tiveram uma média de menos de R\$10,00 investidos por servidor.

Entre as categorias de servidores, foi possível concluir que os Técnico-Administrativos em Educação receberam mais investimentos que os Docentes, proporcionalmente ao número de servidores destas categorias. Além disso, mais de 60% dos benefícios foram concedidos a servidores que não possuem função de chefia.

Dos 4.781 servidores da UFSM, apenas 10,8% dos servidores receberam investimentos em taxas de inscrição pela PROGEP, sendo que a maioria recebeu apenas uma vez o benefício entre 2008 e 2015. Entretanto, houveram 7 servidores que receberam o benefício mais de 8 vezes nos 8 anos analisados, ou seja, mais de 1 vez por ano.

Os dados demonstraram que os investimentos da PROGEP em taxas de inscrição para servidores em eventos externos não apresentaram um equilíbrio entre as unidades da UFSM, considerando o período analisado. Houve uma distribuição desigual também entre técnico-administrativos e docentes. Além disso, enquanto a grande maioria dos servidores da UFSM não foi beneficiada, houveram servidores que foram beneficiados diversas vezes no período.

Dessa forma, conclui-se que para evitar estas discrepâncias no investimento em taxas de inscrição, a PROGEP deverá definir critérios claros de distribuição destes recursos, a fim de tornar a concessão deste benefício mais justa e mais eficiente. Além disso, seguindo os preceitos da accountability e da transparência, sugere-se que a PROGEP preste contas para a sociedade com relação aos investimentos realizados, através da publicação das informações sobre a distribuição dos recursos investidos em taxas de inscrição em seu site.

Em relação a trabalhos futuros, seria de suma importância que após o estabelecimento de critérios ou definição de padrões para a distribuição de recursos, seja realizada uma nova pesquisa referente a distribuição desses recursos e compará-las com os resultados obtidos pelo presente estudo. Assim, será possível identificar qual o grau de efeito dos mesmos perante os repasses das instituições.

## Referências

AFONSO, Almerindo Janela. Um olhar sociológico em torno da accountability em educação. In: ESTEBAN, Maria Teresa; AFONSO, Almerindo Janela (Org.). **Olhares e interfaces**: reflexões críticas sobre a avaliação. São Paulo: Cortez, 2010.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

AMARAL, M. S. Accountability, governo local e democracia: investigação em portais municipais do estado da Bahia. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 22 out. 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 34. ed. São Paulo; Brasília: Enap, 1998.

CENEVIVA, R. **Accountability: novos fatos e novos argumentos – uma revisão da literatura recente**. São Paulo: [s.n], 2006.

COLOMBO, S. S. *et al.* **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (BRASIL). **Manual de controle interno: um guia para a implementação e operacionalização de unidades de controle interno governamentais**. [S.l: s.n], 2007.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

INTOSAI. International Organization of Supreme Audit Institutions. **INTOSAI GOV 9100: Guidelines for internal control standards for the public sector**. 2004. Disponível em: [http://www.issai.org/media/13329/intosai\\_gov\\_9100\\_e.pdf](http://www.issai.org/media/13329/intosai_gov_9100_e.pdf). Acesso em: 3 out. 2016.

LÖFFLER, E. Governance: Die neue Generation von Staats- und Verwaltungs- modern-isierung. **Verwaltung + Management**, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Avaliação da Oede sobre o sistema e integridade da administração pública federal brasileira**. [S.l: s.n], 2011.

OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, set./out. 2015.

OLIVEIRA, Jorge Augusto de. **Curso prático de auditoria administrativa**. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, J. G. **Governança, governabilidade e accountability: qualidade na administração pública**. [S.l: s.n], 2014.

OMAN, C. P.; ARNDT, C. Measuring Governance. **OECD Development Centre, Policy Briefs**, n. 39, 2010. Disponível em: <http://www.oecd.org/dev/46123827.pdf>. Acesso em: 5 out. 2016.

PEREIRA, J. M. **Manual da gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PLATT NETO, O. A. *et al.* **Publicidade e transparência das contas públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios da**

administração pública. Belo Horizonte: [s.n], 2007.

RAMA, C. **La universidad latino-americana em la encrucijada de sus tendencias**. Santo Domingo: Unicaribe, 2009.

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

ROCHA, Arlindo Carvalho. Accountability na Administração Pública: a Atuação dos Tribunais de Contas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. Transparência na administração pública: o que mudou depois da Lei de Responsabilidade Fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da Região metropolitana de Salvador. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Bahia, v. 1, n. 1, 2007.

SECRETARIA FEDERAL DE CONTROLE INTERNO. **Instrução Normativa n.º 01, de 06 de abril de 2001**. 2001. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in-01-06042001.pdf>. Acesso em: 22 out. 2016.

SENADO FEDERAL. **Boletim Legislativo nº 26, 2015**. 2015. Disponível em <https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/boletins-legislativos/bol26>. Acesso em: 12 dez. 2016.

SILVA, Elderson Ferreira da. **Controladoria na administração pública: manual prático para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013.

SILVA, G. C. *et al.* **Transparência na prestação de contas de contas da administração pública municipal na internet: um estudo de caso no Estado de Goiás**. [S.l: s.n], 2013.

SIMINONI, A. A. A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 3, p. 551-570, maio/jun. 2014.

SOUZA, A. C. *et al.* A relevância da transparência na gestão pública municipal. **Revista Campus**, Paripiranga, 2009.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança Pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria**. 2014. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2666622.PD>>. Acesso em: 10 nov. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.