

Rudiclai da Costa Silva

**GESTÃO DE PATRIMÔNIO:  
ESTUDO DE PROCESSOS NO CONTROLE DE BENS MÓVEIS  
EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do Título de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes.

Florianópolis  
2013

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, Rudiclai da Costa.

GESTÃO DE PATRIMÔNIO: ESTUDO DE PROCESSOS NO CONTROLE DE BENS MÓVEIS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL / Rudiclai da Costa Silva; orientador, Rogério da Silva Nunes - Florianópolis, SC, 2013.

202 p.

Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Controle. 3. Bens Móveis. 4. Gestão de Processos. 5. Tecnologia de Informação. I. Nunes, Rogério da Silva. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.



Rudiclai da Costa Silva

**GESTÃO DE PATRIMÔNIO:  
ESTUDOS DE PROCESSOS NO CONTROLE DE BENS  
MÓVEIS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Florianópolis, 4 de abril de 2013.

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Rogério da Silva Nunes, Dr. (Orientador)  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Wilson Toshiro Nakamura, Dr.  
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Dedico esta Dissertação à Vera Regina Silva, minha esposa, e ao meu filho Felipe Caseiro Silva, que souberam entender, a necessidade de me ausentar para realizar esse projeto de formação acadêmico/profissional que sem dúvida soma para uma nova visão de mundo.

Aos meus pais, Brasolino Silva (*in memoriam*) e Maria Dolores da Costa Silva, pela vida, educação, exemplo e dedicação oferecidos.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, sempre presente na minha vida, que me deu força, saúde, confiança para crescer superando os obstáculos na busca de me tornar uma pessoa melhor.

À Universidade Federal de Santa Catarina, ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, pela união de forças, interesse e concretização na construção de possibilitar a formação de Gestores Públicos em Universidades no nível de Mestrado.

Aos Professores da Banca Examinadora: Dr. Rogério da Silva Nunes (Orientador); Dr.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen; Dr. Alexandre Marino Costa; Dr. Wilson Toshiro Nakamura, pela credibilidade; comprometimento; confiança; e, disponibilidade, que aliados aos seus conhecimentos, me fizeram acreditar que esta conquista se concretizaria.

Aos Professores do curso de Mestrado em Administração Universitária: em especial ao prof. Dr. Pedro Antônio de Melo (Coordenador do Curso); prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carla Cristina Dutra Búrigo; prof. Dr. Luís Moretto Neto; e, prof. Dr. Gilberto de Oliveira Moritz, pelos ensinamentos, experiência, atenção, e apoio dispensados ao longo do curso, que foram fundamentais para o aprendizado acadêmico, profissional e humano.

Ao Professor Dr. José Vanderlei da Silva Borba, professor do Curso de Administração e Pró-Reitor da Universidade Federal do Rio Grande, que foi o incentivador pela concretização de ingressar no Mestrado em Administração Universitária, esteve sempre presente, mostrando o caminho na construção desse trabalho, disponibilizando o seu rico conhecimento, o seu tempo e a sua experiência de Educador e de Gestor Público.

Aos amigos mestrando em especial Ana Aparecida Mallmam, Márcia Mafra, Rosana Gaio e Sergio Martins, pela dedicação, paciência e carinho com que me atenderam, seja nos momentos de angústia, de insegurança, de alegria e de conquistas compartilhadas, de cada etapa vencida, pela força que nos manteve juntos, que com certeza jamais será esquecida.

Agradeço a todos aqueles que, de uma maneira ou de outra estiveram presentes ao longo desta caminhada, compartilhando momentos de aprendizagem de superação, de companheirismo e de confiança.



## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar os processos de controle patrimonial de bens móveis na gestão da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, desenvolvidos no período de 2005 a 2008. Os processos foram consolidados a partir das experiências e dos resultados expressos em relatórios emitidos pela Comissão de Levantamento de Bens Móveis, que é nomeada anualmente, com a finalidade de identificar a localização, a quantificação e a valoração contábil de todos os bens móveis distribuídos nas diversas Unidades da Instituição. Os relatórios cumprem as exigências legais e são apreciados pelos órgãos de controle - CGU, TCU e AUDIN. Para o alcance dos objetivos geral e específicos buscaram-se conceitos na literatura e nos *sites* especializados, partindo-se do princípio de que o controle e a transparência de utilização dos bens públicos, especificamente os bens móveis devem atender o que determinam as normas, cabendo às Instituições Públicas prestar contas do uso dos bens sob sua responsabilidade. A pesquisa visa compatibilizar o ordenamento legal, o referencial teórico e as peculiaridades da gestão e do controle patrimonial em ambiente universitário. Esta pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso de natureza qualitativa e descritiva, utilizando a análise de processos e de documentos administrativos da IFES na construção de um modelo aplicado. Para validar os resultados foi utilizado o método da triangulação de dados, através de pesquisa bibliográfica; de pesquisa documental e da aplicação de entrevista semi-estruturada aos gestores universitários, que responderam sobre categorias relacionadas ao controle de bens móveis, tomada de decisão, órgãos de controle, o trabalho da CLBM, os segmentos da IFES e a utilização da ferramenta informatizada de controle de bens móveis. Alia-se a ação do autor como observador participante. Os resultados finais quantitativos físicos de 4% não localizados e 2,4 % em valores monetários não localizados, demonstrados no período da pesquisa confirmam as expectativas de que os controles de bens móveis tiveram melhorias e ações inovadoras nos processos de gestão, quer pela inclusão de critérios de gerenciamentos de processos, quer pela revisão e implementação de processos informatizados, expressos em ferramentas informacionais adequadas. Também houve capacitação de pessoal para operacionalizar e atualizar informações, assim como responder às exigências legais de controle patrimonial aos órgãos de controle e aos próprios interesses da Instituição, detentora de bens públicos, em sua prestação de contas à sociedade que a mantém.

**Palavras-chaves:** Controle. Bens Móveis. Gestão de Processos. Tecnologia de Informação.



## ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the patrimonial guidance of chattels in the management of Universidade Federal do Rio Grande - FURG, developed from 2005 to 2008. The processes were consolidated from experiences and results expressed in reports issued by Comissão de Levantamento de Bens Móveis, that is annually nominated, with the aim of identifying the location, the quantification and the increase in accounting value of all the chattels distributed in the several units of the Institution. The reports meet the legal requirements and are appreciated by the control institutions- GCU, TCU and AUDIN. To reach the general and the specific goals, theoretical concepts were searched in literature and in the specialized Web sites, starting from the principle that the control and transparency in using public assets, specifically chattels, the rules should be observed, being the public institutions the ones to be made responsible for reporting the use of the chattels. The research aims to make compatible the legal regulatory system, the theoretical benchmark, the peculiarities of the management and the patrimonial guidance in a college environment. This research is characterized by a qualitative and descriptive nature, using the analysis of the processes and the administrative papers of IFES when building an applied pattern. The method of data triangulation was used to validate the results, through bibliographical research, documental research and the application of semi-structured interview to the college managers. They answered about categories related to the control of chattels, decision-making, control institutions, the CBLM work, the IFES segments and the use of chattel control computerized tools. The action of the author as an observer and an attendee was joined. Analyzing the final results, it is noted 4 % of not located physical quantitative results and 2.4% of not located monetary values. This facts, shown in the period of this research, confirm the expectations that the controls of movable property had improvements and innovative actions in the management processes, either by the inclusion of management processes' criteria, either by review and implementation of computerized procedures, that were expressed in suitable informational tools. It also took place the training of personnel to operationalize and update information, as well as to respond the legal requirements of assets control facing the control agencies and the interests of the Institution itself, as detainer of public goods, rendering accounts to the society who maintains it.

**Key words:** Control. Chattels. Processes Management. Information Technology.



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Trabalho do Gestor de Processos .....	57
Figura 2 - Fluxograma dos Procedimentos e Métodos da Dissertação.....	80
Figura 3 - Técnica de Triangulação de Dados .....	83
Figura 4 - Categorias de Análise de Dados .....	151
Figura 5 - Estrutura da Categoria - Segmentos da IFES.....	152



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias de Análise e Conteúdos Básicos .....	84
Quadro 2 - Demonstrativo de Bens-Físico e Monetário/CLBM/2004..	91
Quadro 3 - Demonstrativo - Físicos – CLBM/2005.....	98
Quadro 4 - Demonstrativo - Físico – CLBM/2005 .....	98
Quadro 5 - Demonstrativo - Monetário – CLBM/2005. Informados pelas Unidades .....	99
Quadro 6 - Demonstrativo Monetário – CLBM/2005. Amostragem 10% .....	100
Quadro 7 - Demonstrativo Comparativo Físico – CLBM / 2005 - Metodologia I e II .....	101
Quadro 8 - Demonstrativo Comparativo Monetário-CLBM/2005 - Metodologia I e II .....	101
Quadro 9 – Demonstrativo Físico – CLBM/2006 - Gabinete e Órgãos Suplementares.....	108
Quadro 10 – Demonstrativo Monetário-CLBM/2006- Gabinete e Órgãos Suplementares.....	109
Quadro 11 - Demonstrativo Físico – CLBM/2006 – PROAD .....	110
Quadro 12 - Demonstrativo de Bens-Monetário–CLBM/2006 – PROAD .....	110
Quadro 13 - Demonstrativo Físico – CLBM/2006 – PROPLAD .....	111
Quadro 14 - Demonstrativo Monetário – CLBM/2006 – PROPLAD.	111
Quadro 15 - Demonstrativo Físico – CLBM/2006 – PROGRAD.....	112
Quadro 16 - Demonstrativo Monetário – CLBM/2006 – PROGRAD	112
Quadro 17 - Demonstrativo Físico e Monetário – CLBM/2006- CTI	113
Quadro 18 - Demonstrativo Físico – CLBM/2006 - Departamentos..	114
Quadro 19 - Demonstrativo Monetário – CLBM/2006 - Departamentos .....	115
Quadro 20 - Demonstrativo Físico – CLBM/2006 – CCG’s .....	117
Quadro 21 - Demonstrativo Monetário – CLBM/2006 – CCG’s.....	118
Quadro 22 - Demonstrativo Físico – CLBM/2006 – CCPG’s .....	119
Quadro 23 - Demonstrativo Monetário – CLBM/2006 – CCPG’s .....	120
Quadro 24 - Demonstrativo Físico e Monetário-CLBM/2006- PROPESP .....	121
Quadro 25 - Demonstrativo Físico e Monetário – CLBM/2006 - PRAE .....	122
Quadro 26 - Demonstrativo do Resultado Final dos Bens Móveis – CLBM/ 2006.....	123

Quadro 27 - Comparativo dos Resultados do Levantamento de Bens Móveis - 2005/2006 .....	124
Quadro 28 - Demonstrativo Geral - Revisão dos Bens Móveis 2006 .	128
Quadro 29 - Demonstrativo Físico e Monetário - CLBM/2007/Revisão .....	133
Quadro 30 - Demonstrativo Físico e Monetário - CLBM/2007/Revisão. ....	135
Quadro 31 - Demonstrativo Físico e Monetário - CLBM/2005 a 2007 .....	136
Quadro 32 - Demonstrativo Físico e Monetário - CLBM/2008 .....	142

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AGU - Advocacia-Geral da União  
APG - Administração Pública Gerencial  
AUDIN - Auditoria Interna  
BNH - Banco Nacional de Habitação  
C<sup>3</sup> - Centro de Ciências Computacionais  
CAIC - Centro de Atendimento à Criança e ao Adolescente  
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CEPA - Comissão de Estudos e Projetos Administrativos  
CF - Constituição Federal  
CGU - Controladoria Geral da União  
CLBM - Comissão de Levantamento de Bens Móveis  
COEPE - Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão e Administrativo  
CONSUN - Conselho Universitário  
COSB - Comissão de Simplificação Burocrática  
CTI - Colégio Técnico Industrial  
DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público  
DICON – Diretoria de Contabilidade  
DIPAT - Divisão de Patrimônio  
DL - Decreto Lei  
EC - Emenda Constitucional  
EENG - Escola de Engenharia  
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública  
ENC - Exame Nacional de Curso  
ENF - Escola de Enfermagem  
FADIR - Faculdade de Direito  
FAMED - Faculdade de Medicina  
FIES - Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior  
FURG - Universidade Federal do Rio Grande  
GE - Governo Empreendedor  
GERES - Grupo Executivo para a Reforma da Educação Superior  
GP - Governança Pública  
ICB - Instituto Ciências Biológicas  
ICEAC - Instituto de Ciências Econômicas, Administrativa e Contábeis  
ICHI - Instituto de Ciências Humanas e Informação  
IE - Instituto de Educação  
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

IFRS - Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Sul  
ILA - Instituto de Letras e Artes  
IMEF - Instituto de Matemática, Estatística e Física  
IN - Instrução Normativa  
INPS - Instituto Nacional da Previdência Social  
IO - Instituto de Oceanografia  
IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas  
IQA - Escola de Química e Alimentos  
LDB - Lei de Diretrizes e Bases  
LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias  
MARE - Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado  
MEC - Ministério da Educação e Cultura  
MPF - Ministério Público Federal  
NGP - Nova Gestão Pública  
PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras  
PARU - Programa de Avaliação da Reforma Universitária  
PD - Plano Diretor  
PDE - Plano de Desenvolvimento da Educação  
PF - Polícia Federal  
PGPS - Políticas de Gestão Pública  
PNE - Plano Nacional da Educação  
PPA - Plano Plurianual  
PPGAU - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária  
PRAE - Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis  
PrND - Programa Nacional de Desburocratização  
PROACE - Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis  
PROAD - Pró-Reitoria de Administração  
PROESC - Pró-Reitoria de Ensino Pesquisa e Extensão  
PROEXC - Pró-Reitoria de Extensão e Cultura  
PROGEP - Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas  
PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação  
PROINFRA - Pró-Reitoria de Infraestrutura  
PROPESP - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós Graduação  
PROPLAD – Pró-Reitoria de Planejamento e Administração  
PROPLAD – Pró-Reitoria de Planejamento e Administração  
PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento  
PROUNI - Programa Universidade para Todos

REUNI - Programa de Estruturação e Expansão das Universidades Federais

RJU - Regime Jurídico Único

SAFC – Superintendência de Administração Financeira e Contábil

SEDAP - Secretaria de Administração Pública da Presidência da República

SESU - Secretaria de Educação Superior

SINAES - Sistema Nacional da Educação Brasileira da Educação Superior

TCU - Tribunal de Contas da União

TI - Tecnologia da Informação

UAB - Universidade Aberta do Brasil

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	27
<b>1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA</b> .....	29
<b>1.2 PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	31
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	32
1.3.1 Objetivo Geral .....	32
1.3.2 Objetivos Específicos.....	33
<b>1.4 JUSTIFICATIVA</b> .....	33
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	35
<b>2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	35
2.1.1 Histórico das Reformas e a Modernização da Administração Pública .....	36
2.1.2 A Legislação na Administração Pública.....	41
2.1.3 Modelos de Administração Pública .....	43
2.1.3.1 Modelo de Administração Pública Burocrática.....	43
2.1.3.2 Modelo de Administração Pública Gerencial .....	45
2.1.3.3 Modelo Governança Pública .....	47
2.1.4 Mecanismos de Controle na Administração Pública .....	48
2.1.5 Legislação Básica dos Órgãos de Controle .....	49
2.1.5.1 Controle Interno na Administração Pública .....	50
2.1.5.2 Controle Externo na Administração Pública .....	52
2.1.5.3 Princípios do Controle na Administração Pública .....	53
<b>2.2 GESTÃO PÚBLICA</b> .....	54
2.2.1 Histórico da Gestão Pública .....	55
2.2.2 Processos Administrativos na Gestão Pública .....	56
2.2.3 Modelos de Gestão Pública.....	59
2.2.3.1 Governança Pública .....	59
2.2.3.2 Nova Gestão Pública (NGP) .....	60
2.2.4 Mecanismos Operacionais de Controle da Gestão Pública ....	62
2.2.4.1 Controle Estratégico .....	62
2.2.4.2 Outros Elementos para Acompanhar os Atos na Gestão Pública .....	63
2.2.5 Melhoria da Gestão Pública .....	64
<b>2.3 UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO BRASIL</b> .....	65
2.3.1 Histórico das Universidades Brasileiras.....	65
2.3.2 Estrutura e Funcionamento das Universidades.....	68
<b>2.4 GESTÃO UNIVERSITÁRIA</b> .....	71
2.4.1 Gestão Patrimonial .....	72

<b>2.4.2 Contextualização de Aspectos Teóricos e Práticos de Gestão e Controle Patrimonial .....</b>	<b>73</b>
<b>2.4.3 Legislação do Controle Patrimonial .....</b>	<b>74</b>
2.4.3.1 O Decreto Lei 200/1967.....	75
2.4.3.2 Instrução Normativa (IN) 205/1988.....	75
2.4.3.3 Acórdãos TCU .....	77
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>79</b>
<b>3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>80</b>
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	82
<b>3.3 COLETA DE DADOS .....</b>	<b>82</b>
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	86
<b>4 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE CONTROLE DE BENS MÓVEIS NA FURG .....</b>	<b>87</b>
4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG .....	87
4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....	89
<b>4.2.1 Desenvolvimento do Trabalho da CLBM/2004 - Processo 23116.000320/5.81 .....</b>	<b>90</b>
<b>4.2.2 Processo de Controle Interno/2004 – Controladoria Geral da União/RS (CGU/RS) .....</b>	<b>92</b>
<b>4.2.3 Desenvolvimento do Trabalho da CLBM/2005 – Processo 23116.008076/5.13 .....</b>	<b>92</b>
4.2.3.1 Metodologia.....	93
4.2.3.2 Dificuldades na Execução do Levantamento de Bens Móveis..	94
4.2.3.3 Situações Encontradas e Propostas de Regularização do Controle dos Bens Móveis .....	95
4.2.3.4 Propostas Globais de Regularização do Controle Patrimonial pela CLBM/2005 .....	96
4.2.3.5 Resultados Obtidos pela CLBM/2005 .....	97
<b>4.2.4 Processo de Controle Interno/2005 – Controladoria Geral da União/RS (CGU/RS) .....</b>	<b>102</b>
<b>4.2.5 Desenvolvimento do Trabalho da CLBM/2006 – Processo 23116.005815/2006-51 .....</b>	<b>102</b>
4.2.5.1 Metodologia .....	103
4.2.5.2 Dificuldades na Execução do Levantamento de Bens Móveis.	104
4.2.5.3 Situações Encontradas e Propostas de Regularização do Controle dos Bens Móveis .....	106
4.2.5.4 Propostas Globais de Regularização do Controle Patrimonial pela CLBM/2006 .....	106

4.2.5.5 Resultados Obtidos pela CLBM/2006.....	107
<b>4.2.6 Processo de Controle Interno/2006 – Controladoria Geral da União/RS .....</b>	<b>125</b>
<b>4.2.7 Processo de Controle Interno/2006 - Tribunal de Contas da União – TCU .....</b>	<b>126</b>
<b>4.2.8 Desenvolvimento do Trabalho da CLBM/2006 - Revisão - Processo 23.116.003842/2007-34.....</b>	<b>126</b>
4.2.8.1 Metodologia .....	127
4.2.8.2 Resultados Obtidos pela CLBM/2006-Revisão.....	128
<b>4.2.9 Desenvolvimento do Trabalho da CLBM/2007 - Processo. 23116 101655/2008-68 .....</b>	<b>129</b>
4.2.9.1 Metodologia .....	129
4.2.9.2 Dificuldades na execução do Levantamento de Bens Móveis.	131
4.2.9.3 Situações Encontradas e Propostas de Regularização do Controle dos Bens Móveis .....	132
4.2.9.4 Propostas Globais de Regularização do Controle Patrimonial pela CLBM/2007.....	132
4.2.9.5 Resultados Obtidos pela CLBM/2007.....	133
<b>4.2.10 Desenvolvimento do Trabalho da CLBM/2007-Revisão - Processo. 23116 101661/2008-15.....</b>	<b>133</b>
4.2.10.1 Metodologia .....	134
4.2.10.2 Dificuldades na Execução do Levantamento de Bens Móveis .....	134
4.2.10.3 Situações Encontradas e Propostas de Regularização do Controle dos Bens Móveis .....	134
4.2.10.4 Propostas Globais de Regularização do Controle Patrimonial pela CLBM/2007-Revisão.....	135
4.2.10.5 Resultados Obtidos pela CLBM/2007-Revisão.....	135
<b>4.2.11 Processo de Controle Interno/2007 – Controladoria Geral da União/RS (CGU/RS).....</b>	<b>137</b>
<b>4.2.12 Desenvolvimento do Trabalho da CLBM/2008 - Processo 23116 101704/2008-62 .....</b>	<b>138</b>
4.2.12.1 Metodologia .....	138
4.2.12.2 Dificuldades na Execução do Levantamento de Bens Móveis .....	139
4.2.12.3 Situações Encontradas e Propostas Específicas de Regularização do Controle dos Bens Móveis.....	140
4.2.12.4 Propostas Globais de Regularização do Controle Patrimonial pela CLBM/2008.....	141
4.2.12.5 Resultados Obtidos pela CLBM/2008.....	141

<b>4.2.13 Processo de Controle Interno/2008 – Controladoria Geral da União/RS .....</b>	<b>143</b>
<b>4.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA .....</b>	<b>145</b>
<b>4.3.1 Desenvolvimento Crítico dos Relatos dos Entrevistados .....</b>	<b>146</b>
4.3.1.1 Controle de Bens Móveis na Concepção dos Entrevistados .....	147
4.3.1.2 Papel do Gestor Público na Tomada de Decisões .....	147
4.3.1.3 Relação com Órgãos de Controle Interno e Externo .....	147
4.3.1.4 Atuação Sistemática da CLBM .....	148
4.3.1.5 Participação dos Segmentos da IFES no Controle dos Bens Móveis .....	148
4.3.1.6 Utilização de Ferramenta Informatizada para o Controle de Bens Móveis .....	149
<b>5 ANÁLISE DA TRIANGULAÇÃO .....</b>	<b>151</b>
5.1 ELEMENTOS DE ANÁLISE .....	152
<b>5.1.1 Controle de Bens Móveis .....</b>	<b>152</b>
5.1.1.1 Bibliografia .....	153
5.1.1.2 Entrevistas .....	154
5.1.1.3 Documentação .....	155
<b>5.1.2 Tomada de decisões .....</b>	<b>155</b>
5.1.2.1 Bibliografia .....	155
5.1.2.2 Entrevistas .....	156
5.1.2.3 Documentação .....	156
<b>5.1.3 Órgãos de Controle Interno e Externo .....</b>	<b>157</b>
5.1.3.1 Bibliografia .....	157
5.1.3.2 Entrevistas .....	158
5.1.3.3 Documentação .....	158
<b>5.1.4 Atuação Sistemática da CLBM .....</b>	<b>159</b>
5.1.4.1 Bibliografia .....	159
5.1.4.2 Entrevistas .....	160
5.1.4.3 Documentação .....	160
<b>5.1.5 Segmentos da IFES .....</b>	<b>161</b>
5.1.5.1 Bibliografia .....	161
5.1.5.2 Entrevistas .....	161
5.1.5.3 Documentação .....	162
<b>5.1.6 Ferramenta de Controle Informatizada .....</b>	<b>163</b>
5.1.6.1 Bibliografia .....	163
5.1.6.2 Entrevistas .....	164
5.1.6.3 Documentação .....	164
5.2 SÍNTESES DOS RESULTADOS .....	165

<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>169</b>
<b>6.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....</b>	<b>172</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>173</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>183</b>
<b>APÊNDICE A - DEMONSTRATIVO POR QUANTIDADES FÍSICAS - RESULTADO GERAL DA REVISÃO/CLBM/2006..</b>	<b>184</b>
<b>APÊNDICE B - DEMONSTRATIVO EM VALOR MONETÁRIO - RESULTADO GERAL DA REVISÃO – CLBM/2006.....</b>	<b>188</b>
<b>APÊNDICE C - INSTRUMENTO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>193</b>
<b>APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>194</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>195</b>
<b>ANEXO A - RESUMO FINANCEIRO DOS BENS MÓVES 2007 .....</b>	<b>196</b>
<b>ANEXO B - RESUMO FINANCEIRO DOS BENS MÓVES 2007 – REVISÃO.....</b>	<b>198</b>
<b>ANEXO C - RESUMO FINANCEIRO DOS BENS MÓVES 2008 .....</b>	<b>202</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As ações do governo federal, desde a década de 1930, através do Decreto-Lei 579/1938<sup>1</sup>, quando da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), iniciam os esforços de reforma da Administração Pública. Na trajetória do tempo, inúmeras ações governamentais, sejam legislativas como administrativas, visaram obter eficiência e dar transparência aos serviços públicos, além de definir formas de controle, entre as quais o controle do patrimonial das instituições de ensino superior.

Com a expansão das universidades públicas no Brasil, ao longo do tempo foi necessário realizar investimentos em bens móveis para viabilizar o funcionamento das novas instalações construídas. Diante do crescente aumento de bens móveis incluídos no patrimônio das Universidades justifica-se ainda mais nos dias atuais a necessidade das instituições públicas controlarem e gerenciarem o seu patrimônio. De acordo com o disposto no art. 98 do Novo Código Civil<sup>2</sup>, são bens públicos, os bens do domínio nacional pertencentes às pessoas jurídicas de direito público interno; todos os outros bens são particulares; e, no art. 99, complementa-se: a) de uso comum do povo, tais como rios, mares, estradas, ruas e praças; b) de uso especial, tais como edifícios ou terrenos destinados a serviço ou estabelecimento da administração federal, estadual, territorial ou municipal, inclusive os de suas autarquias; e, c) os dominiais, que constituem o patrimônio das pessoas jurídicas de direito público, como objeto de direito pessoal ou real, de cada uma dessas entidades.

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), no Brasil, passaram longo tempo à margem dos investimentos definidos pelas políticas públicas. A partir de 1996, estabelece-se a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), seguida do lançamento, em 2001, do Plano Nacional da Educação (PNE) e, em 2007, do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e o do programa de Estruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Com o conjunto de ações, as IFES puderam propor e passaram a contar com recursos para implementar transformações físicas e de ensino, produzindo ampliação das ações e

---

<sup>1</sup> Decreto Lei 579. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br>>. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências.

<sup>2</sup> Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro (art. 89 e 90); Lei 10.406, de 10/01/2002; e, Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro - Lei 12.441/2011.

outros avanços importantes para a educação superior. Com base no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), vários programas foram instituídos: Programa Universidade para Todos (PROUNI); Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES); Universidade Aberta do Brasil (UAB); e, Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). A partir do edital do REUNI, cujo objetivo era dobrar o número de vagas nas universidades públicas federais, as IFES tiveram a oportunidade de propor ações de expansão e, com elas, acesso aos recursos públicos do governo federal, passaram a incorporar investimentos na criação de novas universidades públicas, criação de novos campi e a construção de inúmeros prédios e instalações para atender as demandas de expansão (INEP, 2011).

De acordo com o Catálogo Geral (FURG, 2010) a Universidade Federal do Rio Grande - FURG tem por missão promover a educação plena, enfatizando, na formação, a técnica e as humanidades, despertando a criatividade e o espírito crítico, fomentando as ciências, as artes e as letras; e, propiciando conhecimentos necessários para o desenvolvimento humano e para a vida em sociedade. A Instituição tem como campo principal de atuação o Ecosistema Costeiro, buscando produzir, organizar e disseminar o conhecimento sobre esse ambiente do ensino, da pesquisa e da extensão.

A FURG enquadra-se como uma instituição pública de caráter educacional e, assim como todas as universidades públicas, está obrigada a prestar contas anuais, especificamente, de seus bens patrimoniais, às auditorias de órgãos de controle - Tribunal de Contas da União (TCU) e Controladoria Geral da União (CGU). Além disso, submete-se à Instrução Normativa 205/1988<sup>3</sup>. Neste sentido, as instituições públicas têm o compromisso não somente com os órgãos de controle e fiscalização, como também com a própria comunidade em que está inserida, mostrando sua responsabilidade e clareza na utilização de bens públicos.

Para isso, anualmente, em toda entidade do serviço público federal, é nomeada uma Comissão de Levantamento de Bens, com a finalidade de identificar a localização, a quantificação e a valoração contábil de todos os bens de suas diversas Unidades, Departamentos, Setores e Divisões. A realização de levantamento de bens, em suas diferentes categorias e quantidades, implica em uma tarefa demorada,

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/legislacao>>.

pois deve ser complementada por relatórios idôneos, que demonstrem a localização e não localização de bens, com seus respectivos valores físicos e monetários e identificação das unidades detentoras de carga patrimonial. Além disso, é preciso considerar que tais relatórios são submetidos às exigências e apreciação dos órgãos de controle externo - CGU e TCU.

Este estudo torna-se relevante pelo fato de que outros órgãos federais podem se beneficiar desta experiência, pois os processos de controle dos bens móveis desenvolvidos pela CLBM no período de 2005 a 2008 visaram compatibilizar o ordenamento legal com o referencial teórico e com as peculiaridades da gestão e do controle patrimonial em ambiente universitário. Assim, analisa-se a implantação de uma metodologia de trabalho em IFES, a qual pode subsidiar os trabalhos de outros órgãos públicos que enfrentam condições similares ou que estão em fase de implantação de processos de controle patrimonial, reduzindo o tempo de aprendizagem de processos já racionalizados.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Para Richardson (2007), na determinação do tema é preciso que o pesquisador tenha uma visão de conjunto, pois o tema precisa ser concreto, determinado, conciso e exato, além de apresentar limites demarcados com clareza. Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 44), “após a escolha do assunto, o passo seguinte é a sua delimitação”. É preciso especificar os limites do estudo. Quanto à possibilidade da escolha do tema, conforme expressa Roesch (1999), tal decisão não depende apenas do interesse do aluno, mas de uma conjugação de interesses, da competência e do envolvimento do orientado e do orientador. Assim, é preciso que três fatores se integrem: a) organização tenha interesse no desenvolvimento do estudo; b) o orientado deve ter competências mínimas que o tornem apto a compreender e manipular os dados da pesquisa, as teorias e as técnicas; e, c) orientador deve estar apto para o encaminhamento do trabalho ao longo de sua execução, auxiliando o orientado para auferir os resultados desejados.

Há necessidade de desenvolver práticas e ferramentas capazes de atender a contemporaneidade dos atos da gestão pública, os quais devem ser marcados pela eficiência e transparência. Assim, a contribuição do estudo pode residir no fato de que há uma lacuna entre regramento técnico e ações operacionais relativas ao controle patrimonial de bens móveis. Do ponto de vista teórico, busca-se suporte na literatura

desenvolvida na área de Administração Pública e Gestão Pública, na Gestão Universitária e no Controle Patrimonial Público, além de legislações e normas específicas. Na perspectiva prática, relaciona-se à consolidação de processos na IFES, podendo servir como subsídio/parâmetro para outros órgãos públicos que enfrentam condições similares ou que estão em fase de implantação, reduzindo o tempo de aprendizagem.

Matias-Pereira (2010), ao definir a Administração Pública, afirma que representa a soma das estruturas do aparelho de Estado, para realizar serviços públicos, que satisfaçam as necessidades da população. Assim, a Administração Pública deve atuar como um eixo de transmissão entre o governo e a sociedade com o objetivo de concretizar o bem comum.

Sano e Abrucio (2008) entendem que a Gestão Pública é adotada para proporcionar a prestação do serviço público, através de procedimentos operacionais ágeis, com responsabilização dos gestores públicos frente ao sistema político e à sociedade. Lima (2010) justifica a gestão pública pela utilização de ferramentas, técnicas, processos, métodos para implementar as políticas, planos, programas e projetos definidos pela Administração Pública. Portanto, a Gestão Pública, como atividade administrativa, vincula-se à lei e/ou à norma técnica e à política, realiza funções administrativas em um determinado período de tempo, ou seja, práticas de planejamento, organização, direção e controle. Por fim, Santos (2006) concebe a finalidade da Gestão Pública como a de prestação de serviços públicos aos cidadãos, em resposta às demandas da sociedade por bens e serviços públicos de qualidade, necessitando, o Estado, de estruturas organizacionais e práticas modernas de gestão para operar entre a política e a técnica.

Na gestão universitária, Castro (2000) e Souza (2010) indicam que as instituições universitárias são, sem dúvida, organizações diferenciadas, pois seus processos e demandas diferem das organizações industriais, de outros órgãos governamentais e de empresas de serviço. São organizações com características peculiares: ambiguidade de objetivos; vários grupos de interesses influenciando decisões; mudanças ocorrem com reações e crises; predomina a natureza política nas decisões; diluem-se em órgãos baseados em profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades; e, as medidas de desempenho são de difícil quantificação.

De acordo com Bernardes (2008), na gestão patrimonial, os benefícios diretos e indiretos são evidentes para as entidades. A gestão patrimonial está inserida na gestão de meios, com a finalidade de

controle dos bens públicos. Para Coutinho (2004), a gestão patrimonial na administração pública abrange: a) o uso de bens conforme sua destinação natural e legal, como competência do poder Executivo e independente de autorização legislativa quanto a normas para bens públicos; e, b) a aquisição de novos bens, necessários a prestação de serviços, bem como alienação/onerção, depende de manifestação prévia do Poder Executivo. A aquisição onerosa dos bens da administração pública implica a realização de despesa que deve ser previamente autorizada e que para a alienação/onerção de bens da Administração pública, também, exigir-se-á, para a sua prática, autorização legislativa e o atendimento de outros requisitos legais.

De tal modo, e com base no conjunto de elementos apontados, buscaram-se definições para um entendimento sobre gestão e controle do patrimônio público que fossem aplicáveis aos processos desenvolvidos na CLBM/FURG, podendo levar a uma adequada sistematização, seja pela utilização de metodologia; de normas legais; de práticas de gestão de controle de bens móveis; e, de uso de ferramenta informatizada. Por fim, não é objetivo do trabalho, analisar o ingresso de bens móveis, seus registros e sua classificação, nem verificar se os valores registrados estão compatíveis ou atualizados a valor de mercado.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Gil (2006), não há regras rígidas para a formulação de problemas, mas sim recomendações baseadas na experiência de pesquisadores, que, quando aplicadas, facilitam a formulação do problema. Ou seja, podem ser utilizados roteiros já desenvolvidos, mas que não servem como metodologia para o desenvolvimento do problema. Ainda para o citado autor, a formulação do problema exige a apresentação de material suficiente para indicar a situação do conhecimento disponível, a relevância teórica e prática, [...].

Rudio (2007) indica que formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade, com que nos defrontamos e que pretendemos resolver.

Roesch (1999, p. 90) ressalta que um problema “pode ser definido tanto a partir da observação, como da teoria, ou prática de um método que se queira testar [...] mas também pode ser a identificação de oportunidade até então não percebida pela organização”. No estudo, pretende-se ter como resultado a elaboração de um método que visa uma oportunidade de ganho em recursos, no que se refere à gestão de bens

móveis, na organização estudada, que será alcançada através da exploração do problema de pesquisa, e do desdobramento de seus objetivos.

A proposta de analisar a sistemática de controle patrimonial de bens móveis na FURG surge das experiências do pesquisador com o assunto, na qualidade de presidente da CLBM, no período de 2005 a 2008, com percepção da necessidade de implantar processos inovadores e unificados para os procedimentos. Dessa maneira, visando atualizar as formas de gestão do controle patrimonial de bens móveis, a presente pesquisa parte da necessidade de se fazer uma análise dos processos de controle patrimonial adotados na FURG. Assim, correlacionando ao contexto das condições internas de (des) controle da carga patrimonial de bens móveis e aos apontamentos dos órgãos de controle externos que exigiam o desenvolvimento de soluções consistentes, tem-se um dos problemas de gestão universitária, que se acopla ao interesse deste estudo: de que forma se dá o controle de gestão patrimonial de bens móveis na IFES?

### 1.3 OBJETIVOS

Ao formular objetivos, são estabelecidos padrões que orientam a revisão da literatura e a metodologia do trabalho. Para isso, os objetivos devem ser determinados da maneira mais clara e evidente possível, para indicar o propósito do estudo (ROESCH, 1999; SILVA, 2008). Podem ser gerais ou específicos – o objetivo geral vincula-se diretamente à própria significação da proposta do estudo, enquanto que os objetivos específicos têm função intermediária, admitindo que se alcance o objetivo geral e que se possa aplicá-lo à situação particular (LAKATOS; MARCONI, 2005). Desse modo, para que se obtenham os resultados projetados para a proposta de trabalho, apresentam-se os objetivos que nortearam o estudo.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O Objetivo Geral é um resultado a se alcançar, procurando dar uma visão geral do assunto da pesquisa (VERGARA, 2007; SILVA, 2008). O presente estudo apresenta como objetivo geral: analisar os processos de controle patrimonial de bens móveis na gestão da IFES.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos apresentam caráter mais concreto, desdobrando o objetivo geral em questões mais específicas (LAKATOS; MARCONI, 2005; SILVA, 2008). Para que possa ser alcançada a proposta deste estudo, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o processo adotado, para gestão de bens móveis;
- b) acompanhar os procedimentos e metodologias adotados pela CLBM na gestão de bens móveis.
- c) comparar o trabalho efetuado pela CLBM com os apontamentos dos órgãos de controle externo CGU/TCU, no atendimento das normas legais;
- d) demonstrar os resultados físicos e monetários no desenvolvimento do controle de bens;
- e) identificar fatores críticos na implantação do sistema de controle patrimonial nas IFES.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A decisão de analisar o controle patrimonial na IFES deve-se às muitas tentativas de melhorias, tanto de processos, quanto de procedimentos, em sucessivas comissões de levantamentos de bens móveis, ao longo dos anos. Dessa ação administrativa resultou a implementação de procedimentos variados, às vezes desarticulados das exigências legais e do controle externo, gerando intervenções aleatórias na forma de gerenciamento das Unidades Acadêmicas e Administrativas da IFES. Para o desenvolvimento do trabalho, houve permanente apoio da PROAD e o assessoramento da Auditoria Interna (AUDIN), a fim de cumprir o que estabelecem as normas de controle patrimonial, previstas na IN 205/1988 - SEDAP.

Após essa experiência, e retomando um caminho acadêmico, surgiu a oportunidade de ingresso no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – Mestrado Profissional, na UFSC, como possibilidade de dar sentido científico às ações empreendidas pela CLBM, mostrando e demonstrando os procedimentos adotados no controle patrimonial de uma IFES.

Segundo Roesch (1999), é possível justificar um projeto por meio de sua viabilidade, oportunidade e importância. A viabilidade se manifesta com o estudo de procedimentos capazes de auxiliar as Unidades Acadêmicas, Administrativas e Órgãos Suplementares de uma

IFES, com a possibilidade de replicação em outros órgãos públicos. A oportunidade se revela na carência de estudos continuados (conforme está exposto na Fundamentação Teórica) e na falta de atualização na legislação (a IN 205 está em vigência desde 1988) que regula os processos de controle patrimonial de instituições públicas. A importância se dá pelo fato das instituições precisarem atender as exigências dos órgãos de controle interno e externo (Audin, CGU, TCU), bem como assegurar a guarda e a responsabilização dos agentes públicos pela carga patrimonial.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O estudo sobre gestão e controle de bens patrimoniais na Universidade Federal do Rio Grande – FURG (integrante do conjunto das instituições universitárias federais) requer que se recorra especificamente às teorias que tenham enfoque direcionado à administração e gestão pública, gestão universitária e gestão patrimonial.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Administração abrange as atividades de planejamento, direção, execução e controle (DI PIETRO, 2010). Pode-se conceituar Administração, conforme Maximiano (2007, p. 54), como “o processo ou atividade dinâmica que consiste em tomar decisão sobre objetivos e recursos”. O procedimento de administrar é inerente a qualquer situação em que existam pessoas utilizando recursos para atingir algum objetivo. A finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio de aplicação de recursos, mediante controles.

Administração Pública pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para assegurar os interesses coletivos; e, subjetivamente, como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas a quem a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. Sob o aspecto operacional, Administração Pública é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado, em benefício da coletividade (DI PIETRO, 2010). Administração Pública é a soma de todo o aparelho de Estado, estruturada para realizar os serviços públicos, visando à satisfação das necessidades da população e devendo atuar como um eixo de transmissão entre o governo e sociedade com o objetivo de concretizar o bem comum (MATIAS-PEREIRA, 2010). Administração Pública, num sentido amplo, é todo o sistema de governo, todo conjunto de ideias, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam como se distribui e se exerce a autoridade política, e, como se atendem aos interesses públicos.

A Constituição Federal de 1988, em relação à Administração Pública, no art. 37 (redação pela Emenda Constitucional 19, de 1998), define que os órgãos de administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerão aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Consideram-se integrantes da administração direta, as unidades das estruturas dos Poderes Legislativo e Judiciários. No seu emprego mais usual, a expressão designa apenas o conjunto de unidades que são subordinadas à Chefia do Poder Executivo (SANCHES, 2004). Já, a administração indireta é composta por pessoas jurídicas que, apesar de não fazerem parte da estrutura das entidades da administração direta, a elas são vinculadas. Fazem parte da administração indireta: as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas e as sociedades de economia mista (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Assim, Administração Pública pode ser entendida como a estrutura do Poder Executivo, que tem a missão de coordenar e implementar as políticas públicas, através de um conjunto de atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas consideradas de interesse público de uma coletividade ou de uma organização estatal. A Administração Pública, tomada a expressão em seu sentido subjetivo, ganha corpo e atuação através das entidades, órgãos e agentes que a compõem (MATIAS-PEREIRA, 2010).

### **2.1.1 Histórico das Reformas e a Modernização da Administração Pública**

A reforma do Estado e a modernização administrativa tiveram seu início pós-1930, com a chegada de Getúlio Vargas ao poder, com a implantação do modelo de administração burocrática no Brasil. Esse modelo surge no bojo do processo da industrialização brasileira. Nesse processo, o Estado passa a ter uma função decisiva, visto que passou a intervir fortemente no setor produtivo de bens e serviços. Nessa reforma, a Administração Pública submete-se a processo de racionalização, viabilizando a criação das primeiras carreiras burocráticas de Estado, bem como a adoção do concurso como forma de acesso/ingresso no serviço público (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Durante o Governo Vargas (1930-1945), o Estado assumiu o papel de indutor do desenvolvimento nacional. As vagas de emprego, inclusive no setor público, alcançaram grande expansão. Entretanto, esse crescimento seguia a lógica clientelista e empreguista em detrimento da universalidade propiciada pelo concurso público. O Estado brasileiro se modernizava, mas continuava carregando antigas práticas. Com a reforma administrativa em 1936, a administração pública burocrática baseada no princípio do mérito profissional foi adotada para substituir a administração patrimonialista (MATIAS-PEREIRA, 2010). Tornou-se

necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público.

Pelo Decreto-Lei 579/1938 (BRASIL, 1938), foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), órgão público do governo federal, como parte do esforço de reforma da Administração Pública. Além de fornecer elementos para melhoria da máquina pública, o DASP deveria fornecer assessoria técnica ao Presidente da República e elaborar a proposta orçamentária. Dentre suas funções, constavam: a) estudar e fixar os padrões e especificações do material para uso nos serviços públicos; e, b) inspecionar os serviços públicos.

Após a queda de Getúlio Vargas (1946), o DASP foi administrativamente esvaziado, passando a exercer atividades de assessoramento e realização de concursos para o funcionalismo federal e o seu aperfeiçoamento. Durante o Governo Dutra (1946-1951), o DASP passou por grandes mudanças, tendo suas funções reduzidas a órgão de estudos e orientação. O enfraquecimento do DASP permitiu a distribuição de empregos por indicação. Outro problema está relacionado à enorme desorganização das contas públicas durante os anos de 1930 e 1940, pois o DASP não obteve sucesso na construção de um sistema de controle para o orçamento (COSTA, 2008).

Do ponto de vista institucional, a década que vai de 1952 a 1962 foi marcada pela realização de estudos e projetos, alguns dos quais jamais seriam executados. Juscelino Kubitschek de Oliveira (JK) assumiu o governo, em 1956, com um Plano de Metas que destacava quatro setores-chave (energia, transporte, indústria pesada e alimentação), visando acelerar a industrialização, associando capitais nacionais e estrangeiros, com ênfase na indústria de bens duráveis. Nos aspectos relativos à administração pública, criaram-se a Comissão de Simplificação Burocrática (COSB) e a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos (CEPA), como tentativa de realizar reformas globais. A COSB destinava-se a promover estudos para a descentralização dos serviços, por meio da avaliação das atribuições de cada órgão e da delegação de competências, com a fixação de responsabilidades e prestação de contas. À CEPA incumbia o assessoramento da Presidência da República nos projetos de reforma administrativa (COSTA, 2008). Esse período se caracteriza por uma crescente divergência entre a administração direta (submetida a normas rígidas e controles) e a administração indireta (dotada de maior autonomia gerencial, pois podia

recrutar pessoal sem realizar concursos). Desta forma, a administração indireta constituía-se em ilhas de excelência voltadas para a administração do desenvolvimento, enquanto se deteriorava o núcleo central da administração direta (COSTA, 2008).

Em 1964, com o início dos governos militares no Brasil, o DASP teve seu nome alterado para Departamento Administrativo do Pessoal Civil, mantendo a sigla e as mesmas atribuições. Por meio da Lei 6.228/1975, no governo Geisel, há nova alteração na nomenclatura do órgão, voltando à designação original. O DASP acabará extinto, em 1986, com a edição do Decreto 93.211, que criou a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República - SEDAP<sup>4</sup>.

O período militar, compreendido entre 1964-1985, aumenta a tutela do Estado nas questões civis, e, com ele, as estruturas hierarquizadas e centralizadas para a gestão social. Foram criados: o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), o Banco Nacional de Habitação (BNH), entre outras instituições. A reforma administrativa, do Decreto-Lei 200/1967, pode ser entendida como a primeira experiência de implantação de administração gerencial no país. Por suas normas, definem-se atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista, com o propósito de aumentar o dinamismo operacional por descentralização funcional. Instituíram-se, como princípios de racionalidade administrativa, o planejamento e o orçamento; além de, pela ampliação da administração indireta, atribuir maior operacionalidade às atividades econômicas do Estado (MATIAS-PEREIRA, 2013). Ainda, assim, o modelo não foi capaz de provocar alterações significativas na administração burocrática central, pois permitiu a coexistência de setores de eficiência e competência na administração indireta com formas arcaicas e ineficientes no âmbito da administração direta ou central. A crise da administração pública burocrática começou no regime militar, que não foi capaz de extirpar o patrimonialismo, pois, ao contrário, consolidou uma burocracia profissional (por redefinição das carreiras e de abertura de concursos públicos para a alta administração, e, por recrutamento de administradores através de empresas estatais) (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Em 1970, com a criação da Secretaria de Modernização, evidenciou-se um novo esforço para estimular a modernização da Administração Pública. Nessa fase, implantaram-se novas técnicas de

---

<sup>4</sup> Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/SEDAP>>.

gestão, em especial de administração de recursos humanos. A criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização (PrND), no início da década de 1980, visava a revitalização e agilização das organizações do Estado, a descentralização da autoridade, a melhoria e simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência. As ações do PrND, para combater a burocratização dos procedimentos, foram orientadas para o desenvolvimento do Programa Nacional de Desestatização. Tais medidas visavam diminuir excessos decorrentes da expansão da administração descentralizada (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Os acordos políticos, a partir de 1985, tiveram efeitos negativos na democratização na Administração Pública, visto que propiciaram um rateio de cargos públicos da administração indireta e em órgãos ministeriais. A alta burocracia passou a ser acusada de ser a responsável pela crise do Estado. O período da redemocratização e institucionalização da sociedade civil culminou com nova Constituição. A CF anterior, do ponto de vista da administração pública, estava calcada no Decreto-Lei 200/1967. Já, a CF de 1988, embora tenha adotado a mesma estrutura administrativa, baseou-se na Lei 8.490/1992. Assim, a Administração Pública ficou caracterizada em Direta (com o Poder Central) e Indireta (descentralizada, sob a forma de autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas). Com a promulgação da CF/1988, programaram-se distintos instrumentos e medidas para a promoção da descentralização da ação governamental (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.94).

A CF de 1988 retirou a autonomia do Poder Executivo para tratar da estruturação dos órgãos públicos, bem como impôs a obrigatoriedade de regime jurídico único (RJU) para os servidores civis da União, dos Estados-membros e dos Municípios. Suprimiu, da administração indireta, a flexibilidade operacional, na medida em que atribuiu (às fundações e às autarquias públicas) normas de funcionamento idênticas às que regem a administração direta (MATIAS-PEREIRA, 2010). Os efeitos decorrentes das disfunções da CF de 1988 passaram a ser percebidos de forma imediata no funcionamento da Administração Pública no período de 1990-1992 - governo Collor, que, entre outras medidas, propôs a redução de tamanho e número de servidores da máquina governamental. O desmonte do setor público e o enfraquecimento do papel do Estado agravaram ainda mais os problemas existentes. Com o impedimento de Collor, assume Itamar

Franco, que procurou promover a recomposição dos salários dos servidores (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A reforma administrativa somente volta a entrar na agenda de discussão política do país a partir de 1994. Com a deflagração da campanha presidencial, o tema é novamente introduzido nos programas dos candidatos, em particular, a intenção de implantação da Administração Pública Gerencial (APG). Com a eleição do presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-1998 e 1999-2002), retoma-se o processo de mudança organizacional e cultural da Administração Pública.

Em 1998, através da Emenda Constitucional 19, estabelece-se uma reforma administrativa, com um Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, dividindo a Administração Pública em: a) Núcleo Estratégico (parte pública estatal, composta pelo Legislativo, Executivo, Judiciário e o Ministério Público, com a incumbência de definir leis e políticas públicas, além de tomar decisões estratégicas); b) Atividades Exclusivas (parte pública estatal, para execução das decisões do Núcleo Estratégico, caracterizando-se como o setor em que são prestados serviços que somente o Estado pode realizar, com poder de regulamentar, fiscalizar, fomentar, como, p.ex., polícia, cobrança de impostos, fiscalização, previdência social básica, controle de meio ambiente, c) Serviços Não-Exclusivos (parte pública não-estatal ou terceiro setor, em que o Estado atua concomitantemente com outras organizações públicas não-estatais e privadas, que não possuem "poder de Estado", o que incluiu universidades, hospitais, centros de pesquisa e museus); e, d) Produção para o Mercado (empresas estatais ou parte privada, que corresponde às atividades econômicas voltadas para o lucro, que ainda permanecem no aparelho do Estado por razões de monopólio ou ausência de capital privado) (BRASIL, 1998).

Observam-se dois aspectos distintos: a acentuada descentralização de serviços a cargo do Estado, através das Agências Executivas e que antes eram desempenhados por órgãos da Administração Direta, atualmente Núcleo Estratégico, e a maior participação da esfera privada nos assuntos estatais, mediante a gestão e a ação das Organizações Sociais. Dentre as medidas orientadoras, do governo Fernando Henrique Cardoso (1995/2002), destacam-se: a) o Estado como problema (a crise do Estado e da administração burocrática); b) construção do Estado regulador; c) plano de adequação do Estado (Plano Diretor) com o plano de desenvolvimento (Plano Plurianual - PPA); d) ajuste fiscal; e, e) princípios de desestatização,

flexibilidade, foco no cliente, orientação para resultados e controle social. Os principais processos adotados foram: a) soluções (nova gestão pública ou administração pública gerencial) em busca de problemas (administração burocrática); b) elaboração de plano diretor (PD) e plurianual (PPA); e, c) políticas de gestão orientadas ao ajuste fiscal (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A preocupação com a revitalização do Estado, de acordo com Matias-Pereira (2010) também está presente na agenda política do governo Luis Inácio da Silva (2003-2006/2007-2010). As principais medidas orientadoras, visando o social, são: a) o Estado como solução (papel ativo na redução das desigualdades e na promoção do desenvolvimento); b) Administração Pública otimizada para aumentar a capacidade de governo; c) redução do déficit institucional; d) fortalecimento da capacidade de formular e implementar políticas; e) otimização de recursos; e, f) participação, transparência e ética. Os processos adotados apontam para: a) diagnóstico institucional de problemas da Administração Pública Federal (APF) em busca de soluções (Plano de Gestão Pública); b) Plano de Gestão Pública com implementação dos PPAs (2004-2007 e 2008-2011), com inovações gerenciais de equacionamento de problemas estruturais da administração federal; e, c) elaboração de diagnóstico participativo (MATIAS-PEREIRA, 2010).

### **2.1.2 A Legislação na Administração Pública**

Constata-se que a legislação básica da Administração Pública teve início no Governo Vargas, nos anos de 1930, com a implantação do modelo de administração burocrática, o que viabilizou as primeiras carreiras burocráticas e a adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público (MATIAS-PEREIRA 2010). Destacam-se, na evolução das reformas administrativas, as seguintes legislações:

- a) Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) pelo Decreto 579/1938 como parte de um esforço de reforma na Administração Pública (BRASIL, 1938);
- b) Constituição de 1946 quando foram criadas grandes instituições paraestatais mediadoras entre o Estado e a sociedade (especialmente na esfera econômica, mas, também, sindicatos, federações e confederações de trabalhadores) (BRASIL, 1946);

- c) A reforma administrativa do DL 200/1967 organiza a Administração Federal em (i) Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios; e, (ii) Administração Indireta, que compreende entidades dotadas de personalidade jurídica própria (Autarquias; Empresas Públicas; Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas) (BRASIL, 1967);
- d) Lei 6.228/1975 faz nova alteração na nomenclatura do DASP, voltando à designação original. O DASP foi extinto em 1986, com a edição do Decreto 93.211, que criou a Secretaria de Administração Pública (SEDAP) da Presidência da República (BRASIL, 1975);
- e) CF/1988 adotou a mesma conformação da estrutura administrativa da Constituição anterior, com alterações promovidas pelo DL 200/1967. Posteriormente, foram introduzidas modificações pela lei 8.490/1992 (BRASIL, 1988);
- f) Emenda Constitucional 19/1992 modifica regime e dispõem sobre princípios e normas da Administração Pública, de servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades. No art. 37 aponta que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1992);
- g) Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei Complementar 101/2000, estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Destaque-se os art. 1º (responsabilidade na gestão fiscal de forma planejada e transparente) e 48 (instrumentos de transparência da gestão fiscal) (BRASIL, 2000); e,
- h) Outras legislações atuais e específicas sobre Administração Pública incluem as Leis: 8.112, de 11/12/1990 (BRASIL, 1990) - Regime Jurídico Único (RJU); 8.429, de 02/06/1992 (BRASIL, 1992) - Lei da Improbidade Administrativa; 8.647, de 13/04/1993 (BRASIL, 1993) - Lei dos Cargos em Comissão Vinculados ao Regime Geral de Previdência Social; 8.666, de 21/06/1993 (BRASIL, 1993) - Lei das Licitações; Lei 8.911,

de 11/07/1994 (BRASIL, 1994) - Lei dos Quintos; 9.784, de 29/01/1999 (BRASIL, 1999) - Lei do Processo Administrativo; e, 9.873, de 23/11/1999 (BRASIL, 1999) - Lei da Prescrição Administrativa (BRASIL 2011).

### **2.1.3 Modelos de Administração Pública**

Na administração pública, estudos desenvolvidos em organismos de governo (ENAP, IPEA, entre outros) apontam mudanças, a partir da década de 1980, quanto às Políticas de Gestão Pública (PGPs) e na estrutura das organizações. Tais mudanças trouxeram novos paradigmas oriundos do setor privado, para uso em organizações públicas e em todas as esferas de governo. Secchi (2009) diz que as estratégias de reformas têm vindo diretamente do setor privado, numa onda que talvez possa ser considerada a mais profunda redefinição da administração pública.

A ampliação da esfera de atuação do Estado tem desenvolvido várias teorias para estimular a eficiência do aparelho público. Importantes contribuições para o estudo da burocracia moderna foram dadas por Weber, que enfatizava a necessidade de racionalidade, eficiência, divisão especializada de tarefas, existência de regras impessoais de conduta e total separação da pessoa e do cargo por ela ocupado.

#### **2.1.3.1 Modelo de Administração Pública Burocrática**

O modelo burocrático weberiano, com origem em 1936, baseada no princípio do mérito profissional foi adotada para substituir a administração patrimonialista, apresenta as organizações com base na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos fins pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos (SECCHI, 2009). Para Matias-Pereira (2010), o objetivo era combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, pregando princípios de profissionalização, ideia de carreira pública, hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo, entre outras. Adota controle nos processos de ingresso na carreira pública e nas compras, visando evitar abusos, ineficiência e incapacidade. A administração burocrática tornou-se inadequada aos interesses da população, visto que suas regras passaram a se sobrepor aos interesses da sociedade.

Segundo Matias-Pereira (2010), o Modelo de Administração Pública Burocrática era funcional para responder demandas de Estado ‘mínimo’, pois se apoiava em normas rígidas, não exigindo um sistema descentralizado de gestão. Nesse modelo burocrático, o Estado, cujas funções são mínimas, não há dificuldades em executar, diretamente, os serviços de sua responsabilidade.

Do modelo weberiano, derivam três características principais do modelo burocrático:

- a) Formalidade - impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, através de uma hierarquia administrativa, com documentos escritos dos procedimentos administrativos, pela formalização dos processos decisórios e das comunicações internas e externas;
- b) Impessoalidade - prescreve que a relação entre os membros da organização e entre a organização e o ambiente externo baseia-se em funções e linhas claras de autoridade: e,
- c) Profissionalismo – valoriza o mérito como critério de justiça e diferenciação, ou seja, pessoas que chegam aos cargos por meio de competição justa, na qual devem mostrar suas melhores capacidades técnicas e conhecimento (SECCHI, 2009).

Matias-Pereira (2010) aponta algumas características da Administração Pública Burocrática, tais como: é autorreferente e se concentra no processo, em suas próprias necessidades e perspectivas, sem considerar a alta ineficiência envolvida; acredita em racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir; assume que o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção é pelo controle rígido dos processos, com o controle de procedimentos; não há confiança; é centralizadora; e, prega o formalismo, rigidez e o rigor técnico.

Quando o Estado passa a ser democrático, e tem como responsabilidade gerar o bem comum, por meio do atendimento adequado das crescentes demandas da população, ocorre significativa ampliação de funções, nos campos - socioeconômico e político. O aumento dessas pressões e a incapacidade do Estado burocrático de atendê-las de maneira satisfatória colocam em xeque o Estado burocrático; isto dá início à reforma da gestão pública, que visa transformar o modelo de Estado burocrático em Estado Gerencial (MATIAS-PEREIRA, 2010). O modelo burocrático relaciona-se com

controle rígido de processos administrativos. Os instrumentos de supervisão e acompanhamento são pouco criativos, sendo insuficientes para caminhar passo-a-passo com a mudança tecnológica e atender à necessidade de repensar e propor novos objetivos e métodos, de forma ágil, em menor tempo, e a custo mais baixo. Além disso, o sistema carece de mecanismos auto-reguladores e é refratário às inovações. Sua capacidade de resposta aos novos e constantes estímulos é limitada, fato que o torna arcaico e ineficiente (BRESSER-PEREIRA, 1995).

### 2.1.3.2 Modelo de Administração Pública Gerencial

A partir da redefinição do seu papel, o Estado deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços para se adequar a uma nova função de Estado gerencial. Assim, a reforma do Estado prioriza a transferência para o setor privado das atividades que podem ser controladas pelo mercado.

De acordo com Matias-Pereira (2010), a gestão pública adotada pelo Estado Gerencial visa elevar o nível de eficiência do Estado democrático, o que exige uma forma de atuação descentralizada e baseada no controle por resultados. Assim, o Estado terceiriza, para empresas, inúmeros tipos de serviços; e, para entidades públicas não-estatais (organizações sociais), os serviços sociais e científicos. Ao lado dessas mudanças, verifica-se que suas atividades exclusivas passam a ser delegadas para agências executivas e reguladoras.

O surgimento da Administração Pública Gerencial relaciona-se ao desenvolvimento tecnológico, abertura e expansão dos mercados, globalização da economia. Decorre da necessidade de pesquisar o desejo dos clientes, visando à melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, a eficiência, a redução do tempo gasto, o aumento da qualidade, a flexibilidade do processo para o bom desempenho, no qual prevalece o interesse do público (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Como alternativa ao modelo burocrático emergem dois modelos organizacionais (Administração Pública Gerencial – APG e Governo Empreendedor – GE) e um paradigma (movimento da Governança Pública – GP). Os modelos APG e o GE incluem-se no Gerencialismo, compartilhando valores, como produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços (KETTL, 2005 apud SECCHI, 2009).

A APG (ou, também chamada, nova gestão pública) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. A APG envolve “*políticas de gestão pública, liderança executiva, desenho de organizações programáticas e operações de governo*” (SECCHI, 2009, p. 8). Para Hood (1995 apud SECCHI, 2009) com o conjunto de prescrições operativas da APG tais como: a desagregação do serviço público em unidades especializadas e em centros de custos; a competição entre organizações públicas e entre organizações públicas e privadas; o uso de práticas de gestão provenientes da administração privada; atenção à disciplina e parcimônia; administradores empreendedores com autonomia para decidir; avaliação de desempenho; e, avaliação centrada nos *outputs* (resultados).

Matias-Pereira (2010) destaca algumas características da Administração Pública Gerencial nas quais são orientadas para o cidadão, voltada para o consumidor, e concentrada nas necessidades e perspectivas do cliente-cidadão no qual o administrador público preocupa-se em oferecer serviços, e não em gerir programas; pensar a sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas; de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, mas, para isso, não são necessários procedimentos rígidos, e sim outros meios, como indicadores de desempenho, controle de resultados; confiança limitada, com controle permanente por resultados; descentralização, com delegação de poderes, atribuições e responsabilidades para os escalões inferiores; e, exigência de formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e incentivos à criatividade e inovação.

A APG, oriunda da reforma 1995, promoveu a racionalização administrativa ao instituir as funções planejamento e orçamento e ao difundir princípios gerais de ação (desconcentração, coordenação e controle, competência e informação no processo decisório) (BRESSER-PEREIRA, 1995). Assim, a APG está orientada para a obtenção de resultados, com indicadores de desempenho, em autonomia da gestão. Sua utilização está demarcada pela eficiência e qualidade dos serviços, constitui-se pela descentralização funcional (transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista), visando maior dinamismo operacional.

### 2.1.3.3 Modelo Governança Pública

A Governança é estudada em diversas áreas do conhecimento: relações internacionais, teorias do desenvolvimento, administração privada, ciências políticas e administração pública. Isto determina que a aplicação das práticas de gestão envolve melhoria da eficiência administrativa, da *accountability* (entendida como a responsabilidade em prestar contas) e combate à corrupção (SECCHI, 2009). Governança, na linguagem empresarial e contábil, significa um conjunto de princípios básicos para aumentar a efetividade de controle por parte de *stakeholders* e autoridades de mercado, sendo exemplos: a articulação entre autoridades para controlar o respeito à legislação; e, a garantia de integridade e objetividade pelas autoridades reguladoras.

A governança pode ser vista, conforme Secchi (2009), como um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas. Isto implicitamente traduz-se em uma mudança do papel do Estado (menos hierárquico e menos monopolista) na solução de problemas públicos. A Governança Pública (GP) também significa um resgate da política dentro da administração pública, diminuindo a importância de critérios técnicos nos processos de decisão e um reforço de mecanismos participativos de deliberação na esfera pública.

Pierre e Peters (2000 apud SECCHI, 2009) delineiam os elementos inexoráveis da GP nas estruturas que podem funcionar por meio de mecanismos de hierarquia (governo), mecanismos autorregulados (mercado) e mecanismos horizontais de cooperação (comunidade, sociedade, redes); e, nas interações dos três tipos de estrutura são fluidas, com pouca ou nenhuma distinção clara entre elas. Essa abordagem relacional, e o resgate das redes/comunidades/sociedades como estruturas de construção de políticas públicas, é a grande novidade proposta pelos teóricos da GP.

Um aspecto de maior discordância dentro da comunidade epistêmica de administração pública é a questão do papel do Estado num contexto de GP. O Estado não perde importância, mas sim desloca seu papel primordial da implementação para a coordenação e o controle. Essa abordagem centrada no Estado argumenta que a GP cria “instrumentos de colaboração e um modelo mais transparente e integrador de Estado [...] que serve como um veículo ao alcance de interesses coletivos” (PIERRE; PETERS, 2000 apud SECCHI, 2009, página, 359). A GP disponibiliza plataformas organizacionais para

facilitar o alcance de objetivos públicos tais como o envolvimento de cidadãos na construção de políticas. Também denota a coordenação de atores estatais e não-estatais nas operações de governo, e as parcerias público-privadas (PPPs) são os exemplos mais básicos.

A implementação do modelo de GP visa uma ação preventiva, busca-se a integração do planejamento, orçamento, finanças e controle, com a finalidade de dar suporte à administração federal por meio do melhor controle do gasto, usando mecanismos de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade. Os mecanismos de controle, ou seja, as auditorias são vistas como instrumentos de maior alcance à medida que não se restringem aos aspectos estritamente legais, transformando-se em procedimentos auxiliares na mudança de critérios de gasto, e não apenas se constituindo em indicadores de erro, priorizando a qualidade do gasto sobre os resultados objetivos da gestão de recursos públicos (BRESSER-PEREIRA, 1995).

#### **2.1.4 Mecanismos de Controle na Administração Pública**

O controle administrativo pode ser aceito como aquele em que o Executivo e os órgãos dos demais poderes exercem sobre suas próprias atividades, segundo as necessidades do serviço e as exigências técnicas. Isto é um controle de legalidade, de conveniência e de eficiência, a partir dos quais deve operar o controle administrativo, para o pleno e efetivo atendimento dos interesses coletivos (MEIRELES, 1998). Esse controle pode ser exercido pelos próprios órgãos internos da administração (controle hierárquico), como por órgãos externos incumbidos do julgamento de recursos (tribunais administrativos) ou de apurações de irregularidades funcionais (órgãos correccionais). No seu conjunto, todos esses órgãos são instrumentos de controle administrativo, podendo ser preventivos (estabelecem formalidades e exame prévios dos atos administrativos para adquirirem eficácia e operatividade), sucessivos (acompanha-se a formação dos atos) e corretivos (corrigem os atos defeituosos ou ilegítimos) (MATIAS-PEREIRA, 2010). Ainda segundo este autor, o controle interno na Administração Pública pode ser aceito como a ação exercida, sobre si própria, pelas organizações de controle da própria administração: a Secretaria Federal de Controle Interno, a Ouvidoria-Geral da União, a Corregedoria-Geral da União, a Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas e o Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção.

O governo federal vem desenvolvendo ações para responder às demandas da sociedade civil. Para tanto, foi criada a Controladoria-Geral da União (CGU), com atribuições definidas pela Lei 10.683/2003<sup>5</sup>. A CGU tem por missão a defesa do patrimônio público e o combate aos desvios e desperdícios de recursos públicos federais, mediante a realização de auditorias, fiscalizações, análise e apuração de denúncias, implementação de políticas de prevenção à corrupção e de promoção da transparência. Trabalha de forma articulada com outras instituições - Tribunal de Contas da União (TCU), Ministério Público Federal (MPF), a Advocacia-Geral da União (AGU), o Conselho de Controle das Atividades Financeiras, a Polícia Federal (PF), a Secretaria Nacional de Justiça, a Secretaria da Receita Federal, entre outras.

No que se refere à legislação de Controle Externo na Administração Pública, o art.70 da CF/1988 estabelece que a fiscalização (contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta) deve ser exercida pelo Congresso Nacional, pelo controle externo e pelo sistema de controle interno de cada poder (BRASIL, 1988).

O controle das ações do Setor Público é efetuado por meio da realização de auditorias por órgãos especializados: Auditorias Gerais (exercício do controle interno das entidades componentes da estrutura da Administração Pública, centralizada e descentralizada, no âmbito dos três segmentos de governo: federal, estadual e municipal) e Tribunais de Contas (órgãos autônomos e independentes, vinculados aos Poderes Legislativos das esferas federais e estaduais, para o controle externo da administração, por meio do controle das atividades dos órgãos, agentes e responsáveis pela movimentação dos recursos financeiros do setor público) (MATIAS-PEREIRA, 2010).

### **2.1.5 Legislação Básica dos Órgãos de Controle**

O papel dos órgãos de Controle Interno e Externo vem sendo continuamente expandido pelas responsabilidades que foram e continuam a lhes ser atribuídas pelas legislações complementares e normas operacionais. Tais dispositivos confirmam a necessidade da ação

---

<sup>5</sup> Lei 10.683, de 28/05/2003 dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Legislacao/Leis.asp>>.

preventiva, concomitante aos sistemas de controle na administração pública.

### 2.1.5.1 Controle Interno na Administração Pública

A CF, em seu art. 70, § único, define que qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada prestará contas se utilizar, arrecadar, guardar, gerenciar ou administrar dinheiro, bens e valores públicos ou de responsabilidade da União, ou que, em nome dela, assuma obrigações de natureza pecuniária (BRASIL, 1988).

Constata-se que a CF dá enorme destaque ao Sistema de Controle Interno, determinando seu funcionamento nos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, de forma integrada. Cabe ao controle interno apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional (art. 74, IV, CF). Já, a Lei 8730/1993, Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União, dedica o Capítulo III ao controle interno, considerando os Relatórios de Auditoria (MATIAS-PEREIRA, 2010).

A Lei 8.443/1992<sup>6</sup> dispõe sobre atribuições do Tribunal de Contas da União (TCU), estabelecendo que lhe caiba: a) julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos das unidades dos poderes da União e das entidades da administração indireta, inclusive das fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte dano ao Erário; e, b) proceder, por iniciativa própria ou por solicitação do Congresso Nacional, de suas Casas ou das respectivas comissões, à fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial das unidades dos poderes da União e das demais entidades referidas no inciso anterior (BRASIL, 1992).

A organização do Controle Interno está inserida, organicamente, em toda a Administração Pública brasileira, em conformidade com o art. 74 da CF, que estabelece a exigência de sua manutenção pelos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, de forma integrada (MEIRELLES, 1998). Assim, controle interno é o controle administrativo direto, exercido por órgãos formalmente inseridos na estrutura administrativa, podendo ser realizado de forma prévia, concomitante ou a *posteriori*. É essencial que a área de controle interno atue com ampla liberdade, e a

---

<sup>6</sup> Lei 8.443/1992. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/.../INT2010-063.rtf>>.

administração tem o dever de lhe outorgar espaço de independência. Não deve se restringir ao controle orçamentário e legal, podendo opinar sobre conveniência ou oportunidade de consumação do ato administrativo, uma vez que o princípio da eficiência tornou-se princípio constitucional (EC 19/1998), o qual submete todo administrador (MEIRELLES, 1998).

O Decreto 3.591/2000 dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, definindo, em seu art.1º, que visa avaliar a ação governamental e a gestão dos administradores públicos federais.

No art. 2º estabelece que o Sistema deve:

- a) Avaliar o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;
- b) Comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e à eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
- c) Exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União; e,
- d) Apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional (BRASIL, 2000).

A Lei 10.180/2001<sup>7</sup> organiza e disciplina os Sistemas (de Planejamento e de Orçamento Federal; de Administração Financeira Federal; de Contabilidade Federal; e, de Controle Interno do Poder Executivo Federal). No Sistema de Planejamento e de Orçamento Federal visa formular o planejamento estratégico nacional; formular planos nacionais, setoriais e regionais de desenvolvimento econômico e social; formular o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais; gerenciar o processo de planejamento e orçamento federal; e, promover a articulação com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, visando compatibilizar normas e tarefas afins aos diversos Sistemas, nos planos federal, estadual, distrital e municipal (BRASIL 2001).

Para as ações de controle, foi criada, pela Lei 10.683/2003, a Controladoria-Geral da União (CGU), com atribuições de defesa do

---

<sup>7</sup> Lei 10.180, de 06/02/2001. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/Legislacao/Leis.asp>>.

patrimônio público e o combate aos desvios e desperdícios de recursos públicos federais, mediante auditorias, fiscalização, análise e apuração de denúncias, implementação e de promoção da transparência. Compete a CGU atuar no Poder Executivo, como órgão central das funções de controle interno, correição, ouvidoria e prevenção e combate à corrupção. Com ações voltadas para a promoção da transparência da gestão pública, que se destacam no núcleo essencial da proposta e programas de metas do governo federal.

A CGU tem como diretrizes de atuação entre outras a qualificação do controle interno para cumprimento pleno de suas funções constitucionais; a responsabilização administrativa como forma eficaz de combate à impunidade; a prevenção da corrupção; a articulação interinstitucional e internacional; o fomento ao controle social; e, o incremento da transparência pública. Foi instituída como um instrumento para dar celeridade aos processos administrativos de apuração de irregularidades capazes de produzir lesão ou ameaça de lesão ao patrimônio público. Para isso, diversas medidas preventivas foram adotadas, entre elas se destaca o Portal da Transparência<sup>8</sup>, que disponibiliza informações sobre a aplicação de recursos federais.

### 2.1.5.2 Controle Externo na Administração Pública

O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, conforme art. 71, inciso IV, da CF, é desempenhado com o auxílio do TCU, que tem jurisdição própria e privativa em todo o território nacional. A CF conferiu, ao controle externo, ampla competência, exigindo, consequentemente, a adoção de medidas de reestruturação de modo a dotar as Cortes de Contas de capacidade operacional, celeridade e eficácia, imprescindível para assegurar uma eficiente fiscalização dos atos da Administração Pública (MATIAS-PEREIRA, 2010).

As competências dos Tribunais de Contas estão especificadas na art. 71 da CF (BRASIL, 1988) são:

- a) Apreciar as contas prestadas anualmente pelos chefes do Poder Executivo, mediante parecer prévio, a ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento, separadamente por poder e órgão, referidos na art. 20 da LRF;
- b) Julgar contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos, e as contas daqueles que

---

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://www.portaldatransparencia.gov.br>>.

derem causa à perda, extravio ou outra irregularidade que resulte em prejuízo ao erário;

- c) Apreciar para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, exceto as nomeações para cargo de provimento em comissão, na administração direta e indireta;
- d) Realizar inspeção e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial;
- e) Fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pela União mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, a Estado, ao Distrito Federal ou a Municípios;
- f) Aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei;
- g) Assinalar prazos para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada ilegalidade; e,
- h) Representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados

### 2.1.5.3 Princípios do Controle na Administração Pública

O controle dos gastos públicos se orienta por uma série de princípios, de acordo com as disposições legais que o instituem e o regem. Conforme delineados em diferentes dispositivos da CF, podem ser identificados os seguintes princípios:

- a) Universalidade (todos os gestores públicos submetem-se ao controle, enquadrando desde os mais graduados aos mais inferiores na escala funcional que manipulam recursos públicos);
- b) Totalidade (a totalidade do patrimônio público – dinheiro, bem e valores – submete-se ao controle);
- c) Legalidade (estreita obediência aos ditames legais – CF, Legislação Complementar e Ordinária, bem como em normas regimentais);
- d) Imparcialidade (as ações devem ser implementadas sem intromissão de questões de ordem política no desenvolvimento das atividades);
- e) Autonomia (garantir a existência do controle, bem como viabilizar o exercício de suas atividades); e,

- f) Independência (em relação a todos os agentes políticos ou servidores públicos, qualquer que seja sua posição na escala hierárquica na Administração Pública).

Além disso, estabelecem-se parâmetros de controle:

- a) Da legalidade (refere-se à adequação da despesa legal ou regular e dos procedimentos inerentes - autorização, liquidação e pagamento, em conformidade com as normas legais);
- b) Da legitimidade (a despesa deve ser orientada para a concretização do bem comum);
- c) Da economicidade (relaciona-se ao exame da despesa do ponto de vista da obtenção de resultado a custo adequado e não apenas ao menor custo possível); e,
- d) Da moralidade (atos administrativos devem estar contidos dentro da moralidade).

Para alcançar seus fins, o controle utiliza distintos instrumentos, como demonstrações contábeis, financeiras, orçamentárias, patrimoniais, além de procedimentos de natureza operacional. Essas medidas visam obter um amplo conhecimento da gestão da coisa pública (MATIAS-PEREIRA, 2010).

## 2.2 GESTÃO PÚBLICA

A Gestão Pública proporciona, operacionalmente, a prestação do serviço público. Implica em utilizar ferramentas, técnicas, processos, métodos para implementar as políticas, planos, programas e projetos definidos pela Administração Pública. Portanto, a Gestão Pública, como atividade administrativa vincula-se à lei e/ou à norma técnica e à política, realiza funções administrativas em um determinado período de tempo, ou seja, práticas de planejamento, organização, direção e controle (SANO; ABRUCIO, 2008; LIMA, 2010). Assim, a finalidade da Gestão Pública prestar serviços públicos aos cidadãos, responder às demandas da sociedade por bens e serviços de qualidade e promover a pessoa humana e o seu desenvolvimento integral. Para tal, o Estado precisa ser dotado de estrutura profissionalizada e usar modernas práticas de gestão pública, emergindo um novo perfil de gestor público capaz de operar entre a técnica e a política (SANTOS, 2006).

No conceito de gestão pública Lima (2010) explicita:

- a) Eficiência – como a capacidade gerencial para usar os recursos disponíveis da melhor forma possível, dependendo da liderança, percepção e planos estratégicos, relacionamento com os cidadãos destinatários dos resultados, informação e conhecimento, pessoas realizadoras e processos que transformam os recursos em resultados;
- b) Eficácia – como a ação que avalia a realização do que estava planejado ou do atingimento de meta; e,
- c) A efetividade – como um valor público, um ganho social, se a ação agregar valor ao cidadão, à sociedade e à própria instituição (LIMA, 2010).

### **2.2.1. Histórico da Gestão Pública**

No campo da gestão pública, Pimenta (1998, p. 184) cita que, nos anos de 1960, foi implantada uma “filosofia de descentralização e de delegação de competências”, promovendo profundas mudanças na gestão pública, tanto estruturais quanto conceituais. Através do Decreto-Lei 200/1967, que definia os princípios da gestão pública: coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

Na década de 1980, período pré-CF/1988, o Brasil, envolvido por inúmeras crises econômicas, optou por políticas de estabilização econômica, criando as bases para a predominância de tendência economicista nas propostas de reformas administrativas. Sano e Abrúcio (2008) destaca três pontos inovadores na CF:

- a) A democratização do Estado (favorecida com o fortalecimento do controle externo da administração pública);
- b) Processo descentralizador (oportunizando a participação cidadã e inovações no campo da gestão pública); e,
- c) Reforma do serviço civil (por profissionalização da burocracia, incluindo a criação, em 1986, da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP).

Com a CF/1988, novo paradigma gerencial passa a ser perseguido, com a adoção de estratégias de resultado na prestação de serviços. Desde então, tem-se um modelo de Estado voltado para a gestão, ou seja, o Estado gerencial. Nesse modelo, os administradores públicos são mais autônomos e mais responsáveis. O poder público adota modelos de controle da iniciativa privada, orientados à melhoria da gestão e à prestação de contas à sociedade (BRESSER-PEREIRA,

1996). O modelo de Estado gerencial reporta-se às práticas de governança corporativa. De acordo com Marques (2007), governança requer clara identificação e articulação das definições de responsabilidade, com compreensão real das relações entre as partes interessadas para controlar seus recursos e obter resultados.

A partir da década de 1990, podem ser observados como exemplos de transformações na gestão pública a reforma do Estado - tornar a administração pública mais eficiente e capaz de oferecer ao cidadão mais serviços, com maior qualidade, isto é, fazer mais e melhor com os recursos disponíveis; e, o processo de ajuste fiscal (atribuído à Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF) – com o fundamento de que é indispensável dispor de elementos objetivos para garantir a preservação do equilíbrio e controle administrativo, bem como de transparência na alocação de recursos orçamentários (BRESSER-PEREIRA, 1996).

## **2.2.2 Processos Administrativos na Gestão Pública**

Para desenvolver e executar com eficiência uma atividade torna-se necessário que os órgãos públicos executem-na através de processos, que permitirão acompanhar suas trajetórias até os objetivos pretendidos. Segundo Paim (2009), o termo processo classifica-se em no processo finalístico - os resultados gerados são produtos/serviços; no processo gerencial - promove o funcionamento da organização ou de setores; e, no processo de suporte - apoia os demais processos da organização. Fazer uma gestão que possa reunir e integrar esforços que venham apresentar resultados, Fiel Filho (2010) sugere o uso da gestão por processos, pois vai possibilitar conhecer, fazer funcionar, avaliar, controlar e melhorar continuamente os resultados.

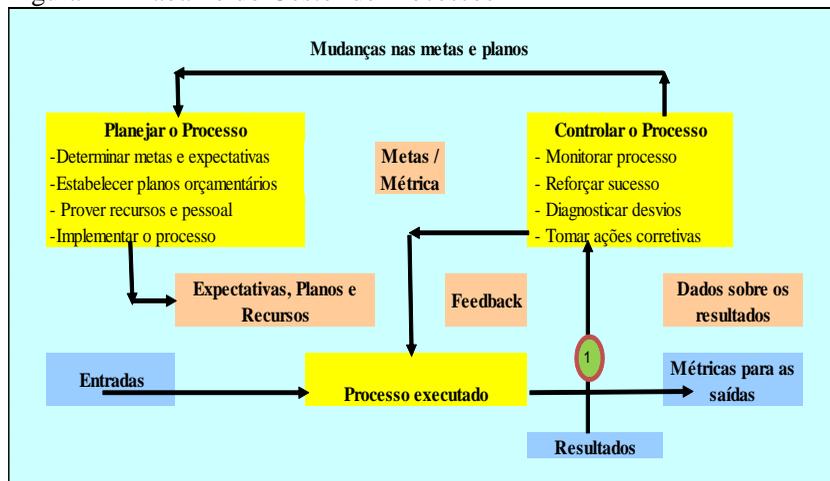
De acordo com Paim (2009), os processos estão intrinsecamente relacionados aos fluxos de bens/serviços/informações na organização. Assim, processos podem ser objetos diretos de controle e melhoria, além de permitir que a organização utilize-os como base de registro do aprendizado. Os processos de gestão estão relacionados com o gerenciamento das instituições e visam promover a realização das atividades e recursos na atualidade e no futuro, da forma mais adequada possível, não se tratando de quem faz, mas sim de como o trabalho é feito.

A gestão de processos, segundo Paul Harmom (apud Paim, 2009), é centrada em melhorar, redesenhar e automatizar processos. Sua influência está no redesenho de processos, de aplicação de tecnologia da

informação e na gestão da qualidade. O trabalho gerencial relaciona-se a quatro responsabilidades principais: identificação de metas a serem alcançadas; organização de atividades para se alcançar metas; monitoramento dos resultados das atividades para assegurar que se atinjam as metas definidas; e, diagnóstico de problemas e posterior resolução dos mesmos quando um resultado for inadequado. Assim, a gestão de processos inclui: planejamento, que se associa à determinação de metas e expectativas, estabelecimento de planos e orçamento, por fim, implementação do(s) processo(s). Isto implica em apresentar, aos executores do processo, uma visão geral da cadeia e fazer com que os envolvidos entendam o contexto e as relações do(s) processo(s); organização, que envolve a provisão de recursos (materiais) e de pessoal. Isto implica em definir as necessidades operacionais do planejamento; e, controle, que inclui monitoramento do(s) processo(s), reforçado por mensuração e melhoria.

O planejamento e o controle de um processo estão representados na Figura 1.

Figura 1 - Trabalho do Gestor de Processos



Fonte: Harmon (apud PAIM, 2009, p. 116).<sup>9</sup>

<sup>9</sup>(1) – Representa o primeiro ciclo do processo executado;

A Gestão de Processos representa evolução, quando passa por fase na qual não somente os processos devem ser gerenciados e informatizados, mas deve haver integração e agilização da lógica de melhorar e implementar processos, pois há uma necessidade permanente de mudança e de adaptação (SMITH; FINGAR apud PAIM, 2009).

As expectativas esperadas da gestão de processos segundo (SMITH; FINGAR apud PAIM, 2009) são:

- a) Prover agilidade, controle e responsabilidade pelas atividades;
- b) Prover um caminho direto dos desenhos de processos para os sistemas;
- c) Suportar a modelagem de processos de cima para baixo e de baixo para cima ao longo da cadeia, envolvendo todos os participantes do sistema; e,
- d) Ser uma plataforma para compartilhar processos do início ao fim, de forma análoga à gestão de sistemas de base de dados.

A maior disponibilidade de tecnologia da informação e o aumento contínuo da complexidade do trabalho humano exigem que as organizações se posicionem sempre à frente da demanda, tomando decisões estratégicas com vistas a conduzir tanto as atividades de rotina quanto às de mudanças, para obter melhorias de desempenho (PAIM, 2009). Para sua implementação, é necessário, após o diagnóstico dos problemas do(s) processo(s), avaliar se há intenção de redesenho, identificando-se conhecimentos necessários e disponíveis, e, quando é definida nova sistemática para os processos, identificando-se novos conhecimentos para os novos processos e cruzando estas informações com a disponibilidade de conhecimento. Durante a fase de implantação dos novos processos, os treinamentos devem ser desenvolvidos para habilitar a utilização dos conhecimentos sobre os processos atuais e futuros.

Aplicada a processos a tecnologia da informação tem importância no suporte à coordenação e ao controle das atividades desenvolvidas, possibilitando apoiar o projeto/desenho de processo, criar e registrar o conhecimento sobre os processos e a própria gestão. A TI possibilita que as competências funcionais mantenham-se agrupadas, integrando os fluxos de informação entre processos, viabilizando alternativas estruturais e, crescentemente, a gestão por processos.

Assim, processos gerenciais em sistemas de TI permitem a horizontalização das unidades e da cadeia de controle; a tomada de

decisão descentralizada e facilitada pela disponibilização da informação; o aumento substancial da capacidade de comunicação da instituição, das pessoas, das unidades; a disponibilização, em tempo real, da informação por todo o sistema; a montagens de estruturas ágeis, mais eficientes atuando de forma compatível com a capacidade de suporte tecnológico; o acompanhamento da evolução dos indicadores de resultados; e a facilidade de abertura de canais de comunicação entre unidades internas e externas (PAIM, 2009).

### **2.2.3 Modelos de Gestão Pública**

Modelos de Gestão Pública podem ser entendidos como elenco de propósitos, premissas, orientações e normas legais que impõe o desdobramento em processos específicos, em estruturas de gestão pública, nas recomendações de comportamentos gerenciais, da lógica da dinâmica de processo estratégico que se pretende alcançar (MATIAS-PEREIRA, 2012).

#### **2.2.3.1 Governança Pública**

A governança trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade. No setor público, por sua vez, refere-se à administração das agências do setor público, por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado (MATIAS-PEREIRA, 2010). A governança corporativa relaciona-se à *accountability* (entendida como a responsabilidade em prestar contas). No caso de organização do setor público, ela não deve aguardar que seus dirigentes sejam investigados, mas deve adotar medidas para coibir que ocorra o comportamento aético (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Entendida como a proteção ao inter-relacionamento entre a administração, o controle e a supervisão a governança corporativa, visa aos objetivos políticos. Além disso, deve comunicar publicamente, bem como providenciar uma prestação de contas em benefício da sociedade. Observa-se, neste sentido, que a governança do setor público é constituída pela responsabilidade de atender à sociedade e de se submeter à supervisão e controle. Assim, o desafio, para o setor público, é o de articular um conjunto de princípios e elementos comuns que são relevantes em cada contexto e que podem ser considerados em uma estrutura de governança (ambiente administrativo; monitoração e

avaliação de desempenho; responsabilidade em prestar contas; conformidade *versus* desempenho) (MARQUES, 2007).

Para aplicar os elementos de governança, as entidades do setor público devem implementar práticas de liderança, integridade, compromisso, responsabilidade em prestar contas, transparência, que resultam de estratégias, sistemas, políticas e processos (MATIAS-PEREIRA, 2010). O uso de práticas de governança exige que todas as organizações do setor público sejam transparentes e responsáveis por suas atividades, visto que os cidadãos são os principais interessados em conhecer se os recursos públicos estão sendo usados apropriadamente e o que está sendo alcançado com eles. Tal transparência é indispensável para permitir que os responsáveis pela gestão pública sejam controlados pela sociedade. Neste sentido, pode-se observar que há um ponto em comum entre os inúmeros autores que tratam do tema que envolve os princípios de governança: a responsabilidade do gestor público em prestar contas e a necessidade de promover o controle (MATIAS-PEREIRA, 2010).

#### 2.2.3.2 Nova Gestão Pública (NGP)

A globalização foi um fator decisivo que adiantou e influenciou o processo de reforma da administração pública brasileira. De fato, os resultados obtidos em alguns países com a adoção de novos caminhos para a gestão pública influenciaram o país a caminhar neste sentido. O ponto de partida no Brasil deu-se com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado, em 1995, no governo FHC. Este plano trouxe a proposta de adoção de um padrão gerencial no âmbito da administração pública (PRADO, 2010).

A NGP limita a possibilidade do Estado de intervir na vida das pessoas, respeita a liberdade e a auto-responsabilização dos indivíduos. Com isso, o conceito básico de NGP passa a propor transparência e racionalização de custos, além de igualdade dos cidadãos em relação aos serviços do Estado. A NGP propõe que a gestão pública oriente-se por resultados do processo decisório e desempenhos crescentes, e, demonstre transparência e cobrança de resultados (*accountability*) (entendida como a responsabilidade em prestar contas) (PRADO, 2010).

Para Prado (2010), tais características agregam-se a outros elementos:

- a) Estado racionalizado (redução de tarefas);

- b) Separação dos níveis de decisão (nível estratégico decide “o que” e a administração “como”);
- c) Gestão racionalizada (ação por objetivos, hierarquia planejada, gestão por projetos, remuneração por desempenho e métodos modernos de liderança);
- d) Novas atitudes nos serviços (orientação para o cliente, satisfação como ponto central; mudança de comportamento);
- e) Novo sistema de controle (metas claras, avaliação de resultados, transparência na aplicação de recursos);
- f) Descentralização (de tarefas, responsabilidade e competências);
- g) Gestão da qualidade (serviços de acordo com a formação, competência e transparentes); e,
- h) Enfoque no produto (descrição dos serviços administrativos, clareza nos custos e prazos de entrega).

Isso leva à eficiência, que equivale à lei na administração pública. A Emenda Constitucional 19/1998, que introduziu o princípio da eficiência aos outros princípios da administração pública, modificando o *caput* do art. 37 da CF/1988, passou a ter a seguinte redação: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Assim, o dispositivo constitucional obriga toda a administração pública a obter os melhores resultados com os meios de que dispõe e a menor custo (BRASIL, 1998). É fato que a CF/1988 trazia, antes da EC 19/1998, citações indiretas acerca do princípio da eficiência, mas não de modo direto e incisivo como um preceito fundamental da administração pública. Para Meirelles (1998), até mesmo antes da EC, já estava implícita como dever do administrador público, o dever de eficiência. Vale ressaltar que o princípio da eficiência apresenta dois aspectos importantes quanto à atuação do agente público: a) desempenho (por melhores resultados) e b) ações de organizar, estruturar, disciplinar a administração pública. Assim, o administrador público ao ser eficaz, jamais deve ultrapassar o limite da legalidade, pois somente assim dará a segurança jurídica para alcançar os resultados estabelecidos, preservando o Estado de Direito (BRASIL, 1998).

## 2.2.4 Mecanismos Operacionais de Controle da Gestão Pública

A mobilização realizada, a partir de 1995, para a disseminação do Plano Diretor da Reforma do Estado enfatizou a necessidade de capacitação da média e alta gerência nos princípios e ferramentas de gestão, os quais vinham da iniciativa privada e das experiências da primeira geração de mudanças do gerencialismo. O Governo Federal incorporou conceitos e ferramentas de gestão, como planejamento estratégico, gerenciamento de processos de trabalho e de pessoas, gestão por projetos, gestão da comunicação, gestão de mudanças e gestão da informação, com o apoio de consultores, de organismos internacionais e de empresas privadas (BRESSER-PEREIRA, 1995).

### 2.2.4.1 Controle Estratégico

Exercer controle é a parte principal do trabalho de cada administrador. Controlar é fazer com que algo ocorra como foi planejado. Controlar significa monitorar seu crescimento e fazer modificações, se necessário, para garantir o planejado. Na prática, os administradores controlam de acordo com três etapas gerais: medição do desempenho da organização; comparação do desempenho com metas e padrões previamente estabelecidos; e, determinação da ação corretiva necessária para garantir que eventos planejados realmente ocorram (CERTO; PETER, 1993).

Controle estratégico é, pois, um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que funcione apropriadamente. Em essência, esse controle é empreendido para garantir que todos os resultados planejados tornem-se realidade. Apesar de essa definição simplificar demais o controle estratégico e fazê-lo parecer um tanto mecânico, logo se percebe o quão desafiador e intrincado ele é. Talvez a finalidade mais importante do controle estratégico, segundo Certo e Peter (1993), seja a de ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais por meio de monitoração e avaliação do processo. Esse processo resulta em uma avaliação do ambiente organizacional (análise do ambiente), no estabelecimento da missão e das metas organizacionais (estabelecimento das diretrizes organizacionais), no desenvolvimento de formas para atingir essas metas e cumprir a missão da organização (formulação da

estratégia) em um plano para traduzir a estratégia organizacional em ações (implementação da estratégia).

O controle estratégico fornece a realimentação do processo, que é fundamental para determinar se todas as etapas são apropriadas, compatíveis e estão funcionando de forma adequada. Esse panorama indica que o controle estratégico consiste, primariamente, numa garantia de realização da meta organizacional, monitorando e avaliando a efetividade do processo de administração estratégica. Entretanto, existem diversas outras razões para que se exerça o controle estratégico (CERTO; PETER, 1993).

#### 2.2.4.2 Outros Elementos para Acompanhar os Atos na Gestão Pública

A Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece normas de finanças públicas orientadas para a responsabilidade na gestão fiscal e representa um avanço na forma de administrar os tributos que os contribuintes recolhem aos cofres públicos. Neste sentido, a LRF é um código de conduta para os administradores públicos na gestão de finanças públicas de todo o país, que passa a valer para os três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), nas esferas federal, estadual e municipal, e visa melhorar a administração das contas públicas (MATIAS-PEREIRA, 2012).

O propósito da LRF é elevar a transparência na gestão do gasto público, permitindo que os mecanismos de mercado sirvam como instrumentos de controle e punição dos governantes e gestores públicos que não agirem de maneira condizente ao estabelecido na legislação. Para isso, transcreve-se o que diz a LRF<sup>10</sup>, segundo Matias-Pereira (2012), no que se refere ao interesse deste estudo (gestão patrimonial) e que consta no art. 44 (que veda a aplicação da receita de capital derivada da alienação de bens e direitos que integram o patrimônio público para o financiamento de despesa corrente); e, no art. 45 (a LDO e os créditos adicionais somente incluirão novos projetos após adequadamente atendidos os em andamento e contempladas as despesas de conservação do patrimônio público, nos termos em que dispuser a lei).

---

<sup>10</sup> LRF: Lei Complementar 101, de 04/05/2000.

### **2.2.5 Melhoria da Gestão Pública**

Os projetos de melhoria na Gestão Pública foram elaborados com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE) e aprovados em 21/setembro/1995. A melhoria da gestão foi buscada em um contexto de mudanças institucionais, sendo definidas como dimensões indissociáveis a revisão da legislação e das normas; e a reestruturação do aparato estatal (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Dentre os projetos de melhoria na Gestão Pública estão o Programa de Reestruturação e Qualidade, que oferecia ferramentas (planejamento estratégico, diagnóstico da gestão, desenvolvimento da qualidade e de melhoria do processo de trabalho), a aplicar na modernização de estruturas organizacionais, revisão de competências e descentralização de atividades, com base em novos modelos institucionais (as Agências Executivas e as Organizações Sociais); e o Programa da Qualidade e Participação, que fornecia apoio técnico para qualquer órgão, entidade ou mesmo simples unidade administrativa de órgão, que se disponha a desenvolver projetos internos voltados para a qualidade dos serviços que presta. Embora o trabalho de reestruturação e qualidade nos Ministérios deva conduzir à implantação de Agências e Organizações Sociais nas suas respectivas áreas de atuação, o MARE contava com um conjunto de projetos-piloto (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Como resultados dos dois Programas, houve avanços na capacitação de servidores e na retomada do recrutamento, priorizando a atração de quadros de alta qualificação para o núcleo estratégico e para os serviços exclusivos de Estado. A Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, vinculada ao MARE, expandiu a cobertura de suas atividades de formação e de treinamento. Retomaram-se concursos públicos, atraindo novos servidores, lotados nos órgãos de formulação de políticas e para as atividades exclusivas de Estado (BRESSER-PEREIRA, 1995). As mudanças de estrutura e de organização planejadas conduziram à revisão de competências e perfil de atuação da União, com aplicação de modelos institucionais diferenciados para as unidades prestadoras de serviços e para as formuladoras de políticas.

A reestruturação envolveu a revisão de estruturas organizacionais, com a transferência de atividades para Estados e Municípios e para o setor público não-estatal. Além das mudanças de estrutura, órgãos da administração direta foram preparados para

implantar novos modelos institucionais e melhorar seu padrão de gestão, associando mudança organizacional (assimilação de novos modelos) com melhoria dos processos de trabalho e envolvimento de servidores, para ações de qualificação dos serviços prestados.

## 2.3 UNIVERSIDADES PÚBLICAS NO BRASIL

Nos termos da Lei de Diretrizes e Bases (Lei 9.394/1996), as universidades “são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”. A Lei dispõe que elas caracterizam-se pela produção intelectual, por estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes (do ponto de vista científico e cultural, e, regional e nacional), pela existência de um terço do corpo docente com titulação de mestrado ou doutorado, e, em regime de tempo integral (BRASIL, 1996).

Dentre suas atribuições, no exercício de sua autonomia, devem estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão. A LDB decorre da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, que justifica outro princípio, o da autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (BRASIL, 1996).

### 2.3.1 Histórico das Universidades Brasileiras

Até 1900, não havia mais do que 24 escolas de educação superior no País e, até o final da primeira década do século XIX, não havia uma única universidade, enquanto as universidades de Bolonha, Santo Domingo, Córdoba, Oxford e Paris completavam centenários. A universidade do Brasil que chegou a ser instalada em 1592 pelos jesuítas na Bahia, mas não foi reconhecida ou autorizada, nem pelo Papa e nem pelo Rei de Portugal. Mais de quatro séculos após o descobrimento do Brasil, foi criada a Universidade do Paraná, pela Lei Estadual 1.284/1912, a qual foi depois desautorizada pelo Decreto 11.530/1915, que somente reconhecia a criação de instituições de educação superior em cidades com mais de 100.000 habitantes, condição ainda não preenchida à época pela cidade de Curitiba. Em janeiro de 1909, começou a funcionar a Escola Livre de Manaus, que passou a denominar-se Universidade de Manaus, em 1913 (MORHY, 2004).

Ainda, segundo Mohry (2004), a criação de universidades inicia com a Proclamação da República e na legislação estabelecida em 1891, que favoreceu a descentralização da educação superior em favor dos Estados. Foi modificada em 1911 (Reforma Rivadávia) e, em 1915 (Reforma Carlos Maximiliano), em desfavor das iniciativas pioneiras no Paraná e no Amazonas. Em 1920 foi criada a Universidade do Rio de Janeiro, resultado da fusão da Escola Politécnica com a Faculdade de Medicina e a Faculdade de Direito. Em 1930, foi criado o Ministério da Educação e da Saúde e, no ano seguinte, a reforma educacional (Reforma Francisco Campos, Decreto 19.851/1931) estabelecia bases para o ensino médio e o primeiro Estatuto da Universidade Brasileira. Esse estatuto determinava que, para a existência de qualquer universidade, eram necessárias pelo menos três faculdades: direito, medicina e engenharia, ou, no lugar de uma delas, uma faculdade de educação, ciências e letras. Permitia, à universidade, a gestão administrativa autônoma de seus meios, com a responsabilidade centrada no Reitor (e/ou no Ordenador de Despesas), nomeado a partir de uma lista indicada pelo seu Conselho Universitário.

O conceito de universidade via Reforma Francisco Campos foi superado pelas ideias associadas à criação da Universidade de São Paulo e ao Manifesto dos Pioneiros, dirigido ao governo em 1932, que ocasionou importantes mudanças educacionais no Brasil, priorizando a educação e pedindo uma reforma integral da organização e dos métodos de toda a educação nacional. Em 1934, foi criada a Universidade de São Paulo (USP) que, de acordo com Morhy (2004), tinha influência do modelo universitário europeu. A USP nasceu sob o espírito da mudança pedagógica e da filosofia da educação social-radical.

Novas universidades foram criadas, como a Universidade do Distrito Federal (1935), logo depois extinta e absorvida pela Universidade do Brasil, antes denominada Universidade do Rio de Janeiro. Nos anos 1940, outras universidades públicas e privadas foram sendo formadas pela associação de faculdades existentes (Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal da Bahia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e as Pontifícias Universidades Católicas do Rio de Janeiro, do Paraná e do Rio Grande do Sul).

Em 1950, cerca de 10 universidades estavam em funcionamento no País, além de numerosas instituições isoladas de educação superior. No início da década de 1960, já tínhamos mais de 20 universidades. Tomava corpo um movimento de intelectuais e cientistas, ao qual se somava o movimento estudantil, que se organizava em associações

bastante ativas. Esse movimento, iniciado no final da década de 1950, queria mudanças na educação e principalmente na universidade (MORHY, 2004).

Em 1961 foi criada a Fundação Universidade de Brasília, com o objetivo de criar a Universidade de Brasília, instituída em 1962, com base no modelo norte-americano de fundações, e se adotando o sistema instituto/faculdade/unidades complementares.

No período de 1964-1985, período dos governos militares, apesar das restrições e ingerências, houve consideráveis investimentos e avanços na educação superior. As universidades brasileiras deram grande salto qualitativo e quantitativo. A pós-graduação e a pesquisa científica foram expandidas e modernizadas. A Lei (de Reforma Universitária) 5.540/1968 e o Decreto-Lei 464/1969 trouxeram o vestibular classificatório; a criação de Institutos Básicos e Departamentos; a criação de cursos de curta duração; a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; regimes de tempo integral e de dedicação exclusiva; a institucionalização da pesquisa; e, outras inovações (MORHY, 2004).

Até o início dos anos de 1980, as universidades públicas brasileiras cresceram e se transformaram, somando 65 universidades (43 públicas e 22 privadas), assumindo papel de instituições de pesquisa e ampliando a pós-graduação (MORHY 2004). No período de 1988-2011: a) a CF/1988 estabeleceu a aplicação de, no mínimo, 18% da receita anual de impostos federais para a manutenção e o desenvolvimento da educação; garantiu a gratuidade da educação pública, nos estabelecimentos oficiais; a indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão; a autonomia das universidades; e, criou o RJU; b) a LDB estabeleceu princípios de igualdade, liberdade, pluralismo; gratuidade da educação pública; valorização dos profissionais da educação e gestão democrática; introduziu as bases legais da educação a distância para todos os níveis e modalidades de ensino; garantia de qualidade, qualificação docente e avaliação sistemática; indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão em instituições de educação superior não-universitárias; c) a expansão da Rede Federal de Educação Superior teve início, em 2003, com a interiorização dos campi das universidades federais. Com isso, o número de municípios atendidos pelas universidades passou de 114, em 2003, para 237, até o final de 2011. Desde o início da expansão, foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos campi que possibilitaram a ampliação de vagas e a criação de novos cursos de graduação (BRASIL, 1996).

A partir 2005, a educação superior conta com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)<sup>11</sup>, instituído pelo Decreto 6.096/2007, que objetiva ampliar o acesso e a permanência na educação superior. As ações do programa contemplam aumento de vagas nos cursos de graduação, ampliação da oferta de cursos noturnos, promoção de inovações pedagógicas e combate à evasão, entre outras metas.

### **2.3.2 Estrutura e Funcionamento das Universidades**

O sistema de educação brasileiro é formado pelas universidades públicas (instituições mantidas pela União, pelos Estados e pelos Municípios) e instituições privadas de educação superior (mantidas pela iniciativa privada).

De acordo com a LDB 9.394/1996, em seu art. 19 Brasil, (1996), as instituições de educação dos diferentes níveis classificam-se em diferentes categorias administrativas:

- a) Instituições públicas criadas e mantidas e administradas pelo Poder Público; e, b) instituições privadas mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, tendo como categorias:
- b) Instituições comunitárias (instituídas por grupos de pessoas físicas ou uma ou mais pessoas jurídicas que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade);
- c) Instituições confessionais (instituídas por grupos de pessoas físicas ou uma ou mais pessoas jurídicas que atendam à orientação, confessionais e ideologias específicas);
- d) Instituições particulares em sentido restrito ( instituídas e mantidas por uma ou mais pessoa físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentem as características comunitária, confessional ou filantrópica); e,
- e) Instituições filantrópicas na forma da legislação em vigor.

O Decreto 2.306/1997, Brasil, (1996), que regulamentou a LDB, definiu o sistema federal de educação superior com a seguinte estrutura organizacional básica:

- a) Universidades - instituições pluridisciplinares de formação de quadros profissionais de nível superior, caracterizadas pela

---

<sup>11</sup> Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br>>.

indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, mantidas pelo poder público com estatuto jurídico próprio;

- b) Universidades especializadas - organizadas por campo do saber, com atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- c) Centros universitários - instituições pluricurriculares, abrangendo uma ou mais área de conhecimento, que devem oferecer ensino de excelência, oportunidade de qualificação do corpo docente e condições de trabalho acadêmico;
- d) Centro universitário especializado - com atuação em áreas de conhecimento específico ou de formação profissional;
- e) Faculdades integradas, faculdades e institutos superiores ou escolas superiores e centro de educação tecnológica - instituições especializadas para qualificar profissionais, realizando pesquisa e desenvolvimento tecnológico; e,
- f) Instituto superior de educação - destinados á formação inicial, continuada e complementar de docentes da educação básica.

Quanto à estrutura orgânica das instituições de educação superior (IES), há órgãos colegiados (Conselho Universitário; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; Conselho de Administração; Conselhos de institutos, de faculdades, de departamentos, de centros e de núcleos) e órgãos diretivos/executivos (reitor, vice reitor, pró-reitores, diretores de institutos, faculdades, de órgãos complementares, de centros, de departamentos, de núcleos, de unidades administrativas). Quanto aos aspectos organizacionais legalmente estabelecidos, as universidades gozam de autonomia legal para criar, organizar e extinguir, em sua sede, sub-unidades com cursos e programas de educação superior, em conformidade com as normas gerais da União (BRASIL, 1996).

Nas universidades as variações estruturais não são muitas e, algumas vezes, entrelaçam-se com a própria administração. Como um dos primeiros e principais fatores está a dependência das IES com organismos externos, especialmente quando se trata das ligadas ao setor público. Normalmente, há um órgão externo à IES que fixa parâmetros para a sua atuação acadêmica e administrativa, representado pelo Governo Federal, através do Ministério da Educação (MEC).

As condições ambientais em cada universidade é que poderão determinar o modelo de gestão que mais se adapte às suas realidades, pois não se aplica um modelo puro, mas sim mais de um modelo simultaneamente. A estrutura atual das universidades, permeada pela

burocracia e centralização, é o grande empecilho às inovações demandadas nos dias de hoje. Por mais que o ambiente das universidades seja marcado como um local de desenvolvimento de inovações, o mesmo não pode ser afirmado quando se refere aos processos administrativos e decisórios, como também à sua estrutura interna. Isto sinaliza para uma situação com obstáculos, pelas particularidades da estrutura burocrática e administrativa das IES, notadamente, as universidades públicas brasileiras, as quais são permanentemente desafiadas, levando as IES a buscar a melhoria e a reformulação de antigos padrões de funcionamento e organização acadêmica e administrativa (OLIVEIRA et al, 2011).

Com um conjunto de exigências referente à redefinição das suas finalidades e princípios, que traz implicações na estrutura e posicionamento perante as demandas sociais, as Universidades defrontam-se em contraste com a condição de sua complexidade organizacional, oriunda da execução de múltiplas tarefas com diferentes metodologias de trabalho. Como as mudanças são demandadas na administração pública em geral, nas universidades não é diferente. Surge, então, o gerencialismo, como tentativa de políticas de governo de formar um mercado na educação superior e adotar um estilo mais atual de gerir, com valores que buscam conviver com a complexidade do ambiente universitário. Acerca desta modalidade de gestão, Santiago et al (2003) apud Oliveira et al (2011) destaca que as ações são orientadas à captação de recursos (para reduzir dependências) e à definição de critérios objetivos de qualidade, sob a inspiração das práticas empresariais. Tais ações facilitaram a adesão das direções e dos atores acadêmicos a alguns princípios do gerencialismo. Para Bernardes (2006), a universidade deve criar meios para capacitar dirigentes, formando-os na área de gestão universitária para que possa administrar sistemas que interajam com a sociedade e com os variados setores, inclusive o empresarial. Destaque-se que o modelo baseado no gerencialismo apregoa a separação entre gestão acadêmica e gestão administrativa, com a necessidade de profissionalização dos gestores acadêmicos.

Assim, valorizar recursos humanos e investir em tecnologia de informação é imprescindível e urgente, pois no contexto atual é importante haver dirigentes que consigam gerir e conviver com os empecilhos burocráticos pertinentes à administração pública, além de ser necessário exercitar a capacidade de serem criativos. É indiscutível a importância da valorização do capital humano em qualquer tipo de

organização, entretanto, uma das causas da ineficiência encontradas na administração universitária, na visão de Fernandes (2002), é justamente a insignificância de implementação de diretrizes inovadoras à política de pessoal. A mudança de paradigmas é importante neste novo contexto mundial e a universidade precisa ter esta marca, de forma que percorra novos caminhos. Deste modo, as universidades em geral precisam repensar sua trajetória, preparando-se para uma nova adaptação ao ambiente em que estão inseridas.

## 2.4 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

As pesquisas mais recentes nacionais e internacionais indicam que as instituições universitárias são, sem dúvida, organizações diferenciadas. Seus processos e demandas diferem das organizações industriais, órgãos governamentais e empresas de serviço, tornando-as organizações com características únicas: ambigüidade de objetivos; muitos grupos de interesses influenciando as decisões; mudanças geralmente ocorrem com reações e crises; natureza política predominando nas decisões; diluição em órgãos; profissionalismo, especialização, tradição e natureza das atividades; e, medidas de desempenho de difícil quantificação (CASTRO, 2000; SOUZA, 2010).

Em virtude de seu caráter interdisciplinar, a universidade interage com um maior número de segmentos da sociedade do que qualquer outra organização isoladamente. Os desafios que lhe são impostos são de gestão. As IES, em um cenário competitivo, precisam gerenciar seus recursos para alcançar diferencial que as distingam das demais. Para gerenciar essa complexa instituição, o gestor acadêmico necessita de instrumentos que auxiliem na solução dos problemas gerenciais (PEREIRA, 2003).

De acordo com Tagliapietra (2009), os serviços públicos têm sofrido mudanças. A sociedade exige melhor qualidade e eficiência na prestação de serviços e, para tanto, os órgãos públicos devem buscar, adaptar e programar as melhores práticas gerenciais, com especial atenção para as que alavancam competências de gestão de informação, de controle e de indicadores de desempenho.

Os vários modelos aplicados à gestão universitária ainda são vistos, com base em Souza (2010):

- a) Gestão racional e eficiência são as características centrais da Teoria da Burocracia, que, em suas dimensões essenciais, podem ser encontradas na teoria da administração científica de

Taylor e na teoria clássica de Henry Ford; cujas preocupações relacionam-se com o caráter legal das normas; com o caráter formal das comunicações; impessoalidades no relacionamento; com a divisão do trabalho; com a hierarquização de autoridade; com rotinas e procedimentos; com competência técnica e mérito; com especialização da administração; com profissionalização; e, com a previsibilidade do funcionamento;

- b) A Teoria da Contingência, por sua vez, conclui que não há uma única maneira de organizar; ao contrário, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições ambientais. Para a teoria contingencial, a organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistema aberto; as características organizacionais apresentam interação entre si e com o ambiente; as características ambientais funcionam como variáveis independentes, enquanto as características organizacionais são variáveis dependentes daquelas. A Teoria da Contingência explica que não há nada de absoluto nos princípios gerais da administração; e,
- c) A Teoria da Complexidade tem sido reconhecida como uma nova base conceitual, capaz de readequar a prática administrativa aos novos ambientes organizacionais. Surge, assim, a necessidade de novos modelos de gestão que procurem flexibilizar as estruturas, valorizar o trabalho em equipe e, conseqüentemente, a criatividade, com novas práticas administrativas que visem o gerenciamento de um dos principais ativos: o conhecimento organizacional. Esse conjunto de práticas consolidou-se como a gestão do conhecimento.

#### **2.4.1 Gestão Patrimonial**

Em atendimento às exigências legais e dos órgãos de controle, os bens móveis estão agrupados em categorias patrimoniais constantes no plano de contas e na alocação por Unidade da IFES. Nos termos da IN 205/1988 (BRASIL, 1988), e confirmados pelos acórdãos do TCU, há a necessidade anual de Inventário Físico, para ajustar dados escriturais com o saldo físico real, ou seja, a identificação do bem móvel (com descrição padronizada, número de registro e valor de avaliação). Os resultados deste levantamento devem estar expressos em valores

quantitativos e monetários, para cada Unidade Acadêmica e Administrativa. Todos estes elementos estão discriminados no tópico 2.4.3 (Legislação do controle patrimonial), pois parte-se do fato de que a Administração Pública precisa de bens para desenvolver atividades de utilidade pública ou de relevante valor social.

A gestão patrimonial está inserida na gestão de meios (BERNARDES, 2008). Tanto para o direito privado, quanto para o direito público, os atos de administração limitam-se aos de guarda, conservação e percepção dos bens administrados, não incluindo aquisição e alienação/onerção, que dependem de autorização do Poder Legislativo e vontade do Poder Executivo (DI PIETRO, 2010).

Na administração pública a gestão patrimonial, envolve o uso de bens, segundo sua destinação natural e legal, considerando a competência do Poder Executivo, independente de autorização legislativa, com base nas normas que regem bens públicos; a aquisição de novos bens e a alienação/onerção, dos bens das entidades da Administração Pública, demanda manifestação prévia do Poder Executivo, pois uma aquisição onerosa implica em realização de despesa a ser previamente autorizada e para uma alienação/onerção também será exigida autorização legislativa e atendimento de outros requisitos legais (COUTINHO, 2004).

Bens patrimoniais da administração pública subentendem a ideia de utilidade e de quantidade, o que se traduz em valor econômico. Para Silva (1986), bens patrimoniais da administração pública estão inclusos no conceito de conjunto de bens, de direitos e obrigações, com valor econômico, sendo, no caso de pessoa jurídica, caracterizado por patrimônio.

A classificação dos bens da gestão da Administração Pública são os bens imóveis (caracterizando a gestão do patrimônio imobiliário com o devido cadastro) e bens móveis (caracterizando a gestão patrimonial complementar com levantamentos geral ou específico, formação de processos e fornecimento de relatórios de bens localizados e não localizados) (BERNARDES, 2008).

## **2.4.2 Contextualização de Aspectos Teóricos e Práticos de Gestão e Controle Patrimonial**

O estudo da gestão patrimonial na administração pública depende da percepção das relações jurídicas que se estabelecem entre sujeitos de direito (entidades da Administração Pública) e objetos de direito (os

bens da Administração Pública), que constituem, na realidade, instrumentos ou recursos fundamentais para o exercício das funções administrativas (COUTINHO, 2004).

O controle desempenha importante papel nas relações entre Estado e sociedade. Dessas relações, surgem funções próprias, exercidas por meio de órgãos prestadores de serviços públicos. O Estado, submetido à ordem e à eficiência administrativa, cria mecanismos ou sistemas de controle para as atividades das organizações públicas (ROCHA, 2007). Para Santos (2002), a administração patrimonial tem sido uma das áreas de grande importância e atenção dentro das instituições públicas, pois busca controlar e registrar seus bens através de uma sequência de atividades, iniciadas na aquisição e terminadas quando o bem for retirado do patrimônio. Nessa função, são tomados vários procedimentos, físicos e contábeis, para atender às exigências legais de registros de identificação dos bens (ano de aquisição, valor original, acréscimos de custo, reavaliação e baixas), de controle patrimonial (identificação, aquisição, baixas e preservação).

Estão sujeitos ao controle interno (por órgãos próprios como as Auditorias Internas) e externos (por órgãos como CGU e TCU). As Auditorias Internas devem assessorar os dirigentes da organização para desenvolverem suas responsabilidades, fornecendo análise, avaliações, recomendações e informações sobre as atividades examinadas. Isto pode incluir controles internos de ordem contábil, financeira, orçamentária, patrimonial e operacional (CHERMAN, 2005). O controle representa uma forma de acompanhamento, com padrões estabelecidos, para manter resultados ou para melhorá-los, mediante monitoramento e estabelecimento de contramedidas. Assim, o controle, segundo Bernardes (2008), consiste em manter e melhorar o nível de controle; estabilizar rotinas e buscar melhorias para as causas que afetam os itens de controle; e avaliar continuamente o desempenho, adotando medidas corretivas necessárias.

### **2.4.3 Legislação do Controle Patrimonial**

Com o objetivo de conduzir este estudo sobre a gestão e o controle patrimonial, seja nas Instituições Públicas ou especificamente nas IFES, torna-se necessário trazer à luz as principais normas legislativas que regem principalmente no que se refere o patrimônio público. Os processos de gestão patrimonial estão amparados pela legislação que determina a elaboração do inventário de bens. Para esse

estudo, é composta pelo Decreto Lei 200/1967, IN SEDAP 205/1988 e pelos acórdãos do TCU (BRASIL, 1988).

#### 2.4.3.1 O Decreto Lei 200/1967

O art. 87 comenta sobre a responsabilidade dos bens patrimoniais, indicando que os bens móveis, materiais e equipamentos em uso ficarão sob a responsabilidade dos chefes de unidades, procedendo-se periodicamente a verificação pelos órgãos de controle. O Código de Contabilidade Pública (art. 829) dispõem que todos os objetos móveis, independentemente da categoria a que pertençam, devem ser confiados a agentes responsáveis. Já, no art. 908, a entrega de bens se efetua por meio de inventário, que será conferido e reconhecido pelo responsável por sua guarda e conservação, assinando termo de responsabilidade. Além do inventário, sempre que houver mudança/substituição de responsável pela guarda de bens da União, deve ser lavrado termo de responsabilidade, a ser assinado pelo que termina e pelo que começa a gestão (BRASIL, 1967).

#### 2.4.3.2 Instrução Normativa (IN) 205/1988

A IN 205/1988<sup>12</sup> objetiva racionalizar, com minimização de custos, o uso de material através de técnicas de gestão. Nos inventários de atendimento às exigências de órgãos de controle, os bens móveis (materiais de consumo, equipamentos, materiais permanentes e semoventes) serão agrupados segundo as categorias patrimoniais constantes do plano de contas.

Nos termos da citada IN consideram-se, conceitualmente como inventário:

- a) Inventário Físico - instrumento de controle para verificar saldo de estoques e de equipamentos e materiais permanentes em uso, permitindo: ajuste dos dados escriturais de saldos e movimentações de estoques com saldo físico real das instalações de armazenagem; análise do desempenho das atividades através dos resultados obtidos no levantamento físico; levantamento da situação dos materiais estocados para saneamento de estoques; levantamento da situação dos equipamentos e materiais permanentes em uso e de suas

---

<sup>12</sup> Disponível em: <<http://www.comprasnet.gov.br/legislação>>.

- necessidades de manutenção e reparos; e, constatação de que o bem móvel não é mais necessário;
- b) Inventário Analítico - instrumento de caracterização do material, que inclui: descrição padronizada; número de registro; preço de aquisição (ou custo de produção ou valor arbitrado ou preço de avaliação)<sup>13</sup>; estado do bem (bom, ocioso, recuperável, antieconômico ou irrecuperável); e, outros elementos julgados necessários;
  - c) Inventário Rotativo - instrumento de levantamento rotativo, contínuo e seletivo de materiais existentes em estoque ou daqueles permanentes distribuídos para uso, de forma que todos os itens sejam recenseados ao longo do exercício;
  - d) Inventário por Amostragens - instrumento aplicável ao acervo de grande porte, consistindo em levantamentos mensais de amostras de itens de determinado grupo/classe, podendo inferir os resultados para os demais itens do mesmo grupo/classe.

Os tipos de Inventários Físicos podem ser:

- a) Anual - destinado a comprovar a quantidade e o valor dos bens patrimoniais, existentes em 31 de dezembro de cada exercício, incluindo o inventário anterior e as variações patrimoniais do exercício;
- b) Inicial - realizado quando da criação de uma nova unidade gestora, para identificação e registro dos bens sob sua responsabilidade;
- c) De transferência de responsabilidade - realizado quando da mudança do dirigente de uma unidade gestora;
- d) De extinção ou transformação - realizado quando da extinção ou transformação da unidade gestora; e.
- e) Eventual - realizado em qualquer época, por iniciativa do dirigente da unidade gestora ou por iniciativa do órgão fiscalizador.

---

<sup>13</sup> Observações: (1) material de pequeno valor econômico que tiver seu custo de controle evidentemente superior ao risco da perda poderá ser controlado através do simples relacionamento de material (relação – carga), conforme item 3 da IN 205/DASP 142/1983; (2) bem móvel cujo valor de aquisição ou custo de produção for desconhecido será avaliado tomando como referência o valor de outro, semelhante ou sucedâneo, no mesmo estado de conservação e a preço de mercado.

### 2.4.3.3 Acórdãos TCU

Podem ser explicitados, para efeitos de controle patrimonial, os seguintes acórdãos:

- a) Acórdão 61/1996 – Plenário – TCU: determina a elaboração do Inventário anual de bens móveis, mediante um levantamento anual do patrimônio como um todo e não apenas levantamentos parciais e ou de acréscimos ocorridos no exercício;
- b) Acórdão 573/2002 – Segunda Câmara – TCU: determina que realize inventário dos bens móveis anualmente, nos termos da Lei 4.320/1964 e IN SEDAP 205/1988; e,
- c) Acórdão 628/2005 – 2ª Câmara – TCU: que versa sobre a observação do princípio da segregação de funções, definida como: a estrutura de um controle interno deve prever a separação entre funções de autorização/aprovação, de operações, execução, controle e contabilização das mesmas, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologia, segundo Silveira (2006), é o caminho traçado para atingir os objetivos ou metas da pesquisa. A escolha de método adequado aos objetivos do estudo é fator determinante da realização do mesmo. Para Gil (2006), método é um caminho para se chegar a determinado fim, ou seja, um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

O método científico é um conjunto de etapas, sistemáticas e logicamente ordenadas, que são desenvolvidas ao longo da investigação, em busca do conhecimento científico. Já, para Cervo e Bervian (2002), o método científico é a ferramenta colocada à disposição do pesquisador que pretende penetrar no segredo do seu objeto de estudo (SILVEIRA, 2004).

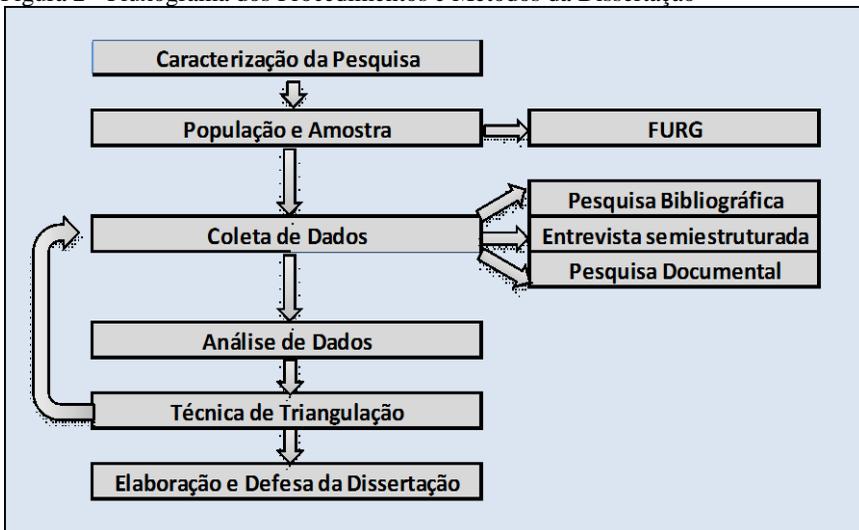
Para Gil (2006), a experiência acumulada possibilita o desenvolvimento de certas regras práticas para tratar do problema, que deve ser: a) formulado como pergunta; b) claro e preciso; c) empírico; d) suscetível de solução; e, e) delimitado à sua dimensão viável. Assim, este estudo parte de um problema, ao qual se aplicam testes e soluções, a fim de se obter, em sucessivos processos, ferramenta informatizada de controle de bens móveis. Nos trabalhos desenvolvidos pela CLBM/FURG, no decorrer dos anos, erros foram sendo corrigidos e alternativas foram se construindo.

A partir do problema de pesquisa, avança-se para a classificação da pesquisa, que pode ser tratada quanto a/aos:

- a) Natureza – pesquisa básica ou aplicada;
- b) Abordagem do problema – pesquisa qualitativa e quantitativa;
- c) Fins – pesquisa exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; e,
- d) Procedimentos – pesquisa experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso (ROESCH, 1999; VERGARA, 2007; GIL 2006).

A Figura 2 apresenta os procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa, em um fluxograma, mostrando as etapas que foram seguidas para realizá-la.

Figura 2 - Fluxograma dos Procedimentos e Métodos da Dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Do ponto de vista da sua natureza, classificou-se como pesquisa aplicada, já que esta objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Para Vergara (2007), é aplicada por se tratar de um caso real e desenvolvido em uma linha de tempo para gerar conhecimento para a aplicação prática. E, com base em Almeida (2011), é o tipo de pesquisa que faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais.

No aspecto da abordagem do problema, considera-se pesquisa qualitativa, de acordo com Triviños (1987), quando há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

O autor destaca, ainda, que a citada abordagem não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Ainda, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. Tal abordagem,

segundo Roesch (1999), é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade e um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso de selecionar as metas de um programa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva. Com base em Cooper e Schindler (2003), o estudo descritivo tenta descobrir respostas para perguntas que envolvem - *quem, o que, quando, onde*, e, algumas vezes, *como*; sendo muito usado em razão de sua versatilidade e por sua adequação de aplicação em organizações sem fins lucrativos. Operacionalmente, visa descrever características, propriedades ou relações existentes no fenômeno investigado, favorecendo a formulação do problema e a busca por informações sobre determinado assunto. De acordo com Gil (2006), visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

Assim, este estudo descreve e analisa os Processos Administrativos gerados pela CLBM no período de 2005 a 2008; os relatórios de auditoria CGU; os Acórdãos TCU; os documentos da PROAD e AUDIN/FURG; aplicação do Instrumento de Entrevista; além de observação-participante direta, para esclarecer sobre os procedimentos adotados e seus resultados.

Seus procedimentos técnicos caracterizam-se como sendo:

- a) Pesquisa bibliográfica, quando elaborada a partir de material já publicado, constituída principalmente de livros, artigos de periódicos e com material disponibilizado na Internet;
- b) Pesquisa documental, quando elaborada a partir de base de dados documentais que não receberam tratamento técnico e/ou analítico;
- c) Entrevista, quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujos comportamentos se deseja conhecer (SILVA; MENEZES, 2008); e,
- d) Estudo de caso, quando tem por finalidade analisar em profundidade o tema pesquisado, com base em dados coletados numa organização, sendo uma estratégia de pesquisa que visa examinar um fenômeno presente dentro de seu contexto, podendo tratar tanto com evidências qualitativas, quanto quantitativas (YIN, 2001).

Para o aprofundamento desse estudo, foi utilizado, quanto aos meios ou procedimentos de investigação, a pesquisa participante que, de acordo com Gil (2006), caracteriza-se pela interação entre pesquisador e os membros das situações/organizações investigadas.

Este estudo de caso caracteriza-se pela natureza aplicada, pela abordagem qualitativa na sua essência, embora sem deixar de usar dados quantitativos, pela condição de pesquisa descritiva e com procedimentos de pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas, complementados com investigação participante. Assim, estes elementos metodológicos devem sustentar o trabalho, que envolve a aplicação de esforços em temas de interesse do Programa de Pós Graduação Administração Universitária (PPGAU/UFSC).

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa coletou documentos referentes ao período 2005 a 2008 para a etapa referente à pesquisa documental. Com relação à etapa de entrevista, optou-se por uma amostra é intencional, porque esta Universidade guarda relação de subordinação com a Administração Direta e cumpre as mesmas normas de qualquer instituição federal de ensino superior. Outras IFES poderiam fazer parte dessa pesquisa, no entanto, entende-se que a escolhida por conveniência possui procedimentos similares, características e complexidades com relação à gestão de bens móveis.

As entrevistas foram realizadas com dois gestores públicos (Pró-Reitor de Administração e Auditor Interno) envolvidos, respectivamente, na coordenação e assessoramento no controle patrimonial de bens móveis da IFES. Os dados e informações obtidos nas entrevistas foram gravados e registrados em anotações.

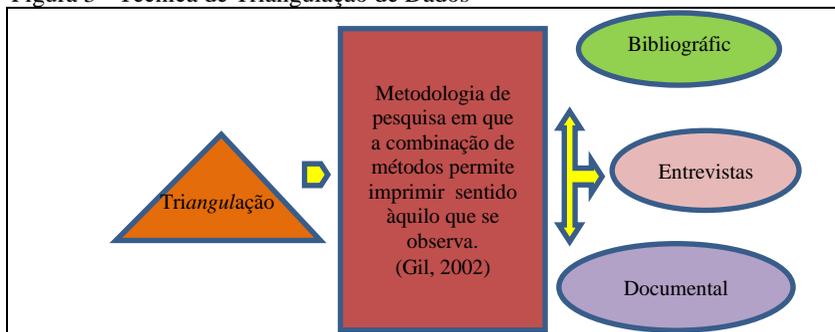
### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados, com observação participante, será categorizada como levantamento bibliográfico, entrevistas e documental, para auxiliar na compreensão de um problema a partir de referências publicadas em documentos (CERVO; BERVIAN, 1983). No caso da presente pesquisa, a escolha das opções levou à técnica da triangulação, que se baseia no referencial teórico, nos elementos da entrevista semi-estruturada, da documentação existente. Tal

combinação, conforme Gil (2002) permite imprimir sentido àquilo que se observa.

A técnica de triangulação para a coleta de dados esta representada na figura 3:

Figura 3 - Técnica de Triangulação de Dados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A técnica de triangulação diz respeito à combinação de diferentes métodos para coletar os dados, a saber:

A pesquisa bibliográfica - trata-se da fundamentação teórica que será adotada para tratar o problema em questão e que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa. A pesquisa bibliográfica resgata elementos da Administração Pública, Gestão Pública, Gestão Universitária e Gestão Patrimonial, permitindo identificar os diferentes conceitos e definições acerca do tema;

A pesquisa documental – o método da pesquisa documental usa documentos originais, internos da instituição como, por exemplo, documentos, relatórios e outros materiais que contenham informação registrada. Neste contexto, foram pesquisados nos arquivos da FURG, especificamente na PROAD (atual PROPLAD), Audin, SAFC (atual DICON), Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI/CPD) e Secretaria de Conselhos da IFES. Fazem parte desse estudo os documentos internos da IFES, quais sejam: processos administrativos elaborados pela CLBM; portarias de nomeação da CLBM; ofícios circulares PROAD/AUDIN; documentos emitidos pelos órgãos de controle externo; e, relatórios emitidos pela CLBM às unidades; e,

A entrevista semi-estruturada - refere-se a uma conversa orientada para um objetivo definido, recolhendo, por meio de interrogatório, dados para a pesquisa (CERVO; BERVIAN, 1983).

Recorre-se à entrevista quando não há fontes mais seguras para as informações desejadas. O instrumento para a coleta destes dados encontra-se no Apêndice (C). Constituído por um conjunto de seis perguntas, possibilitando a identificação dos entrevistados e a caracterização da amostra, por meio da mensuração de dados através de tabulações simples que, após analisados e interpretados, possibilitaram melhor compreensão.

A elaboração do instrumento partiu das categorias de análise apresentadas no Quadro 1, que teve como intenção analisar os conteúdos básicos previstos na legislação e pelo referencial teórico utilizado nesta pesquisa:

Quadro 1 - Categorias de Análise e Conteúdos Básicos

<b>Categorias</b>	<b>Conteúdos Básicos</b>
<b>Controle de bens móveis</b>	a)Exigência legal
	b)Responsabilidade pela carga patrimonial
	c)Registros físicos e contábeis
<b>Tomada de decisões</b>	a)Avaliação das condições dos bens móveis
	b)Planejar reposição
	c)Observar legislação
<b>Órgãos de controle interno/ externo</b>	a)Mostrar cumprimento dos normativos
	b)Apresentação de relatórios com resultados
	c)Definir adequações das análises dos Órgãos
<b>CLBM</b>	a)Convocação atendendo normas legais
	b)Desenvolvimento de trabalho com resultados
	c)Credibilidade pelo uso de metodologia
<b>Segmentos da IFES</b>	a)Impacto sobre o conhecimento de normas legais
	b)Responsabilidade com os bens móveis
<b>Ferramentas de controle</b>	a)Gerenciamento dos bens móveis atualizados
	b>Inovação de controle
	c)Consolidação atualizada de informações

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação à observação direta, foram utilizados os seguintes procedimentos: descrição de reuniões com PROAD/AUDIN; reuniões com Unidades; reuniões com NTI (ex-CPD); orientação e coordenação dos trabalhos da CLBM; e, ação de capacitação dos servidores

responsáveis pela atualização dos dados usando a ferramenta de controle.

Nos levantamentos, incluem-se todas as Unidades que compõem a estrutura da IFES estudada como: Gabinete do Reitor (Órgãos Diretos e Órgãos Suplementares); Unidades Acadêmicas (Departamentos, Comissões de Curso (graduação e pós-graduação)); Unidades Administrativas e as Pró-Reitorias de Administração; de Planejamento (PROPLAN); de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ); de Assuntos Comunitários e Estudantis (PROACE); e, de Graduação (PROGRAD).

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para a execução dos objetivos desse estudo de caso, pode-se prever como limitações, problemas que ficaram sem ser solucionados, pois o foco do trabalho relaciona-se, especificamente a processos desenvolvidos no controle patrimonial de bens móveis. Assim, constata-se os que seguem:

- a) Ausência de estudos e referenciais específicos sobre controle patrimonial em universidades públicas, em particular em IFES;
- b) Base técnica e legal defasada por falta de atualização da Instrução Normativa 205/1988;
- c) Divergências entre os conceitos teóricos e as necessidades e aplicações operacionais; e,
- d) Outras limitações, decorrentes da análise de dados, como: o ingresso dos bens móveis na instituição; o estudo dos valores atualizados dos bens móveis que compõe a carga patrimonial das Unidades; e, a gerência dos bens por parte dos responsáveis pela carga patrimonial.



## **4 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE CONTROLE DE BENS MÓVEIS NA FURG**

A análise dos processos de controle de bens móveis, de que trata este capítulo, realizou-se na Universidade Federal do Rio Grande – FURG, no período de 2005 à 2008, com a ação da Comissão de Levantamento de Bens Móveis, responsável designada para efetuar a localização, quantificação e valoração de bens móveis.

Os dados apresentados, após a contextualização da IFES, referem-se aos resultados alcançados neste estudo, partindo da comparação com o exercício de 2004, e, evolutivamente, pela análise documental, descrevem-se as metas alcançadas.

### **4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG**

No contexto geral, a Universidade Federal do Rio Grande, criada pelo Decreto-Lei 774, de 20/08/69, e instituída pelo Decreto nº 65.462, de 21/10/69, com a denominação de Fundação Universidade do Rio Grande, é uma entidade educacional de natureza fundacional pública, gratuita, integrante da Administração Federal Indireta, destinada à promoção do ensino superior e médio de educação profissional, da pesquisa e da extensão, dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial.

Sua missão institucional é promover o avanço do conhecimento e a educação plena com excelência, formando profissionais capazes de contribuir para o desenvolvimento humano e a melhoria da qualidade socioambiental, e sua visão institucional consolidará sua imagem nacional e internacional como referência em educação, desenvolvimento tecnológico e estudo dos ecossistemas costeiros e oceânicos.

A Instituição está distribuída em seis campi (Campus Cidade, Campus Carreiros, Campus da Saúde, Campus de Santo Antônio da Patrulha, Campus de Santa Vitória do Palmar e Campus de São Lourenço do Sul), cinco polos (Santo Antônio da Patrulha, Santa Vitória do Palmar, São Lourenço do Sul, São José do Norte e Mostardas), quatro áreas físicas isoladas (Museu Oceanográfico, Estação de Aquicultura, Editora e Gráfica; Rádio Universidade; Serviço de Assistência Judiciária) e Centro de Convívio dos Meninos do Mar.

De acordo com o Relatório de Gestão (FURG, 2011), a estrutura organizacional da FURG<sup>14</sup>, é composta pelos Órgãos de Deliberação Superior - Conselho Universitário (CONSUN) e o Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão e Administrativo (COEPE); Órgão Executivo Superior - Reitoria - ao qual estão ligadas as Pró-Reitorias - Planejamento e Administração PROPLAD; Pesquisa e Pós Graduação – PROPESP; Assuntos Estudantis – PRAE; Graduação – PROGRAD; Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - PROGEP; Infraestrutura - PROINFRA; e, Extensão e Cultura – PROEXC; os Órgãos de Assessoramento e Órgãos Vinculados; às Unidades Educacionais e as Instâncias Consultivas.

Segundo o Boletim Estatístico, (FURG, 2012), a Universidade mantém 57 cursos de graduação (9.016 alunos matriculados), 28 cursos de especialização (1.350 alunos matriculados), 18 cursos de mestrado (716 alunos matriculados) e 9 cursos de doutorado (334 alunos matriculados), envolvendo diferentes áreas do conhecimento, e conta atualmente, com 13 (treze) Unidades Educacionais (Centro de Ciências Computacionais (C<sup>3</sup>); Escola de Enfermagem (ENF); Escola de Engenharia (EENG); Faculdade de Direito (FADIR); Faculdade de Medicina (FAMED); Instituto Ciências Biológicas (ICB); Instituto de Ciências Econômicas, Administrativa e Contábeis (ICEAC); Instituto de Ciências Humanas e Informação (ICHI); Instituto de Educação (IE); Instituto de Letras e Artes (ILA); Instituto de Matemática, Estatística e Física (IMEF); Instituto de Oceanografia (IO); e, Escola de Química e Alimentos (IQA).

Conforme o Boletim Estatístico (FURG, 2012), para o atendimento do Ensino Fundamental, a FURG conta com o Centro de Atendimento à Criança e ao Adolescente (CAIC), com 1016 alunos matriculados. A universidade atendia o ensino médio profissionalizante até 2009, pelo Colégio Técnico Industrial (CTI), quando foi desvinculado da FURG após ser sancionada a Lei 11.982, de 28/12/2008, passando a fazer parte do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS).

---

<sup>14</sup> A estrutura da FURG em 26/06/2009 passou a ter um novo Regimento Geral através da Resolução nº15 do CONSUN. Disponível em: <<http://www4.furg.br/paginaFURG/arquivos/menu/000000209.pdf>>.

No contexto específico, a Pró-Reitoria de Administração, além de estar no centro das atividades que envolvem a gestão universitária, contemplava, em sua estrutura, as seguintes Superintendências: de Administração de Recursos Humanos (SARH); de Administração Financeira e Contábil (SAFC); de Administração e Manutenção dos Campi (SAMC); e, de Administração de Materiais e Patrimônio (SAMP).

A Divisão de Patrimônio (DIPAT), vinculada à PROAD/SAMP, com a função de administrar o patrimônio, gerindo e controlando bens e preservando sua usabilidade. A administração patrimonial compreende uma sequência de atividades que tem o seu início na aquisição e termina quando o bem for retirado do patrimônio da IFES, ao longo dessa trajetória são adotados inúmeros procedimentos, físicos e contábeis, objetivando atender uma exigência legal ao manter os registros que permitam identificar os bens móveis patrimonializáveis: ano de aquisição, valor original e bens baixados. Após esses procedimentos serem adotados, os bens móveis são alocados nas Unidades Acadêmicas e nas Unidades Administrativas, que passam a utilizá-los, responsabilizam-se pela manutenção e conservação, bem como pelo controle e localização na Unidade detentora de carga patrimonial. Tal responsabilidade prevê o ressarcimento do bem desaparecido, conforme item 10.5 da IN SEDAP 205/1988, pelo gestor responsável pelo bem.

Neste sentido, nos termos da mesma IN considera-se que as IFES deverão nomear anualmente a CLBM, para verificar *in loco* a localização dos equipamentos e materiais permanentes em uso pelas Unidades detentoras de carga patrimonial. Para isso, a CLBM deverá realizar o inventário físico anual destinado a comprovar a quantidade e o valor dos bens patrimoniais, existentes em 31 de dezembro de cada exercício e apontar, através de relatórios, os bens localizados e não localizados de cada uma das Unidades da IFES.

## 4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Para a coleta de informações, utilizou-se a descrição e análise dos Processos Administrativos (23116.000320/5.81; 23116.008076/5.13; 23116.005815/2006-51; 23.116.003842/2007-34 – revisão 2006; 23116 101655/2008-68; 23116 101661/2008-15 – revisão 2007, e, 23116 101704/2008-62); dos Relatórios de Auditoria CGU (160741/2005; 175096/2006; 189772/2007; 208451/2008 e 224846/2009); Acórdão

TCU (367/2010), documentos: (PROAD e AUDIN); aplicação do Instrumento de Entrevista, além de observação direta, para esclarecer sobre os procedimentos adotados e seus resultados. Assim, esta coleta de informações descreve as informações levantadas.

As informações coletadas, para esclarecer os procedimentos adotados pela CLBM, foram sendo levantadas ao longo de todo o percurso deste estudo. A partir da descrição dos processos elaborados pela CLBM, no período de 2005/2008, e dos documentos (relatórios e pareceres) emitidos pelo órgão interno (PROAD/AUDIM) e Relatórios de Auditoria emitidos pelos órgãos de controle externo - CGU e TCU (pesquisados nos arquivos da FURG, especificamente na PROAD (atual PROPLAD), Audin, SAFC (atual DICON), Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI/CPD) e Secretaria de Conselhos da IFES). Dessa forma, buscou-se entender a essência do fenômeno estudado na perspectiva de estabelecer relações entre os métodos adotados, possibilitando o enriquecimento da análise e contribuindo para o atendimento dos objetivos, previamente propostos deste estudo.

Para a descrição dos Processos Administrativos utilizou-se a transcrição dos relatórios desenvolvidos pela CLBM, na administração anterior (2004) e sob responsabilidade de gestão em análise (2005 a 2008).

#### **4.2.1 Desenvolvimento do Trabalho da CLBM/2004 - Processo 23116.000320/5.81**

No andamento desse estudo, que compreende o período de 2005 a 2008, descreve-se, primeiramente, a situação de 2004, ano anterior à posse da gestão 2005-2008. Nomeada a CLBM, pela Portaria 1423/04, de 08/10/2004, com cinco (5) técnicos administrativos para realizar o levantamento de bens móveis, com prazo até 27/12/2004 para concluir os trabalhos. A Portaria, complementarmente, designa os servidores lotados nas Unidades Acadêmicas e nas Unidades Administrativas para apoiar as atividades da CLBM.

Apresentando o relatório de conclusão dos trabalhos (Processo 23116.000320/05.81), a Comissão relata a impossibilidade de realizar o levantamento patrimonial em algumas Unidades pela exiguidade do prazo estabelecido. Expôs, também, que à época de sua convocação para realizar o trabalho, coincidiu com a realização de provas do Processo Vestibular, com períodos de férias nas Unidades, período especial de provas, salas fechadas, servidores dificultando o acesso aos bens,

Unidades apresentando significativas quantidades de bens caracterizados como inservíveis, com falta de treinamento prévio para o desenvolvimento do trabalho, uso inadequado do coletor eletrônico (*scanner* manuais) de dados e falta de tempo para execução do trabalho.

No desenvolvimento do trabalho, a CLBM/2004 tinha à disposição apenas um coletor eletrônico de dados. Observaram, ainda, a necessidade de outros *scanners*, para que as equipes (compostas de três servidores) utilizassem cada uma, pelo menos um coletor. Além disso, o coletor disponível apresentava problemas de funcionamento, tais como realizava a leitura em algumas situações, mas não armazenava os dados, gerando retrabalho com perda de tempo.

Diante deste quadro, a CLBM/2004 desenvolveu seu trabalho, cujos resultados estão expressos no quadro 2:

Quadro 2 - Demonstrativo de Bens – Físico e Monetário – CLBM/2004

<b>Situação dos Bens Móveis / 2004</b>		
<b>Bens em quantidades Física</b>	<b>Quantidades</b>	<b>%</b>
Total dos bens localizados	23.442	52,96
Total dos bens não localizados	20.819	47,04
<b>Total dos bens da carga patrimonial</b>	<b>44.261</b>	<b>100,00</b>
<b>Unidades Acadêmicas e Administrativas</b>	<b>Quantidades</b>	<b>%</b>
Unidades não levantadas	15.537	74,63
Unidades visitadas	5.282	25,37
<b>Total das Unidades</b>	<b>20.819</b>	<b>100,00</b>
<b>Bem em Valores Monetários</b>	<b>Valor em R\$</b>	<b>%</b>
Valor dos bens não localizados	18.102.181,07	63,02
Valor dos bens localizados	10.623.287,03	36,98
<b>Total dos valores</b>	<b>28.725.468,10</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Relatório da CLBM/2004 – Processo 23116.000320/5.81.

Diante do relatório e pelo demonstrativo anterior, percebe-se que o fechamento de 2004, quantos aos bens móveis, apresentava apenas 52,96% de itens localizados, representando 36,98% do valor da carga patrimonial da IFES.

#### **4.2.2 Processo de Controle Interno/2004 – Controladoria Geral da União/RS (CGU/RS)**

A CGU/RS, face ao relatório da CLBM/2004, fez recomendações à Unidade Gestora (UG), conforme Plano de Providências 160741/2005, em dezembro de 2005. Pela recomendação contida no item 8.1.2.1, orienta para a observância da IN 205/1988 (item 8), quanto à obrigatoriedade de elaboração de inventário anual de material permanente, que deve refletir a posição patrimonial no encerramento de cada exercício financeiro.

O Relatório de Auditoria 160741/4/2005 da CGU/RS, em decorrência dos trabalhos de Auditoria de Avaliação da Gestão, referente ao exercício de 2004, realizada na IFES e com base no art. 26 da Lei 10.180/2001 no que se refere à Gestão Patrimonial de bens móveis solicita:

- a) Relação, em meio digital, de todos os bens móveis da Instituição relativos a 31/12/2004, informando, para cada bem: nº de tombamento, descrição/especificação do bem, valor (R\$), localização, responsáveis, estado do bem;
- b) Relação de bens móveis ociosos da IFES;
- c) Manifestação formal acerca da sistemática adotada para a realização do inventário de bens móveis 2004;
- d) Manifestação formal acerca das providências adotadas com vistas à localização dos bens não localizados no inventário 2003; e,
- e) Considerando que o inventário 2004 não foi concluído, manifestação formal acerca das justificativas e providências adotadas para a conclusão dos mesmos.

Na contraprestação de informações, consta que foi nomeada uma Comissão de Levantamento de Bens, Portaria 600/2005, de 17/02/2005, com prazo de conclusão dos trabalhos de noventa (90) dias a contar de 16/03/2005, para sanar as falhas apresentadas na realização do inventário de bens móveis de 2004.

#### **4.2.3 Desenvolvimento do Trabalho da CLBM/2005 – Processo 23116.008076/5.13**

A PROAD, em 02/12/2005, nomeou a CLBM/2005, pela Portaria 1.720/200, designando, no art. 1º, uma Comissão com três (3) técnicos

administrativos, um para presidi-la e outros dois membros para completá-la. Foi fixado o prazo de 30/12/2005 para a conclusão dos trabalhos. Na mesma Portaria, no art. 2º, transferia a competência às Unidades Acadêmicas e Unidades Administrativas para que designassem servidores para acompanhar os trabalhos da CLBM/2005, nas respectivas Unidades.

A Comissão reuniu-se na Pró-Reitoria em 05/12/2005 para tomar providências e organizar o início dos trabalhos. Importante notar que os membros indicados sequer sabiam ou tinham qualquer experiência ou conhecimento de normas e legislação. Além disso, não havia parâmetros anteriores para conduzir tal tarefa, pois a PROAD resolveu substituir todos os servidores de Comissões anteriores e as Unidades não disponibilizaram servidores para (re)compor a Comissão.

Tomando conhecimento da difícil tarefa de realizar o levantamento de bens móveis, devido à complexidade do trabalho, ao quantitativo de Unidades (Acadêmicas, Administrativas e Órgãos Suplementares) e ao prazo estipulado para conclusão dos trabalhos, decidiu-se pela contratação de três (3) estagiários, ficando a Comissão composta por seis (6) pessoas.

#### 4.2.3.1 Metodologia

Para a realização desse trabalho, foram adotadas duas metodologias: 1ª) envio de cópia da Relação de Bens Móveis para cada Unidade, contendo a totalidade de bens de sua respectiva carga patrimonial, a fim de que as mesmas identificassem e localizassem seus bens, informando sobre a situação dos mesmos. Tais informações deveriam assinalar quais os bens móveis que a Unidade considerava como localizados, quais eram considerados como não localizados, e quais os bens referiam-se a solicitação de baixa ou de conserto ou em transferência para outras Unidades; e, 2ª) realização, pela Comissão, de um levantamento por amostragem em todas as Unidades. Para isto, foi estabelecido um percentual médio de 10% do total da carga patrimonial física de cada Unidade. Esta amostragem foi definida previamente, antes de se conhecer o local físico de cada Unidade, para evitar qualquer direcionamento ou facilidade de acesso. Esta segunda etapa teve como propósito verificar a localização dos bens móveis de cada Unidade, o grau de organização e os procedimentos adotados para controle dos bens.

Com essa proposta de trabalho, a CLBM/2005 dividiu o trabalho de levantamento de bens, considerando o zoneamento do Campus Cidade, Hospital Universitário, Área Acadêmica da Saúde e Campus Carreiros, pois concentravam a totalidade das Unidades Acadêmicas, Unidades Administrativas e Órgãos Suplementares.

Ao analisar o relatório da CLBM/2004, a CLBM/2005 verificou que o coletor eletrônico de dados (*scanner* manual) apresentou falhas durante os trabalhos, lia em alguns momentos, mas não armazenava os dados da leitura, o que resultava em falta de dados e de *software* compatível, levando a retrabalho e perda de tempo. Com base nestas considerações, a CLBM/2005 resolveu não usar o equipamento e optou por fazer o levantamento individual de cada bem, verificando as respectivas plaquetas de identificação.

Esta ação, de verificação individual das plaquetas de cada bem e seu registro manual em listas impressas, ampliou a necessidade de tempo adicional para a execução do trabalho. Em 28/12/2005, o Presidente da Comissão solicita através do Of. 001/2005, a prorrogação de prazo de entrega do relatório final, tendo em vista a inviabilidade de conclusão dos trabalhos no prazo estabelecido. E, através da Portaria 1849/2005, a PROAD prorroga o prazo para 20/01/2006, mantendo os mesmos membros na Comissão.

#### 4.2.3.2 Dificuldades na Execução do Levantamento de Bens Móveis

Foram observadas algumas dificuldades na execução do processo de levantamento de bens, tais como:

- a) Impossibilidade de acesso a algumas salas de professores e laboratórios, em alguns casos, quando conseguia acesso à sala, deparava-se com o fato de que alguns itens poderiam estar dentro dos armários fechados os quais as chaves estavam de posse do Professor ou laboratorista, para estas situações a Comissão considerou como bens não localizados. E para os casos de não conseguir entrar nos ambientes, foram classificados como não verificados e destacaram-se na relação os locais não levantados; e,
- b) O período do ano em que a Comissão foi convocada (dezembro e janeiro), coincidindo com período de vestibular, expediente de trabalho reduzido, períodos de provas e exames, e ainda as férias de professores e funcionários.

A Comissão conclui a segunda proposta metodológica conseguindo atingir 100% das Unidades levantadas, pela amostragem, e recebendo, de cada Unidade, a relação dos bens levantados por elas, indicando os bens localizados e não localizados de acordo com a primeira proposta metodológica. A Comissão reconhece que, mesmo trabalhando intensamente a fim de chegar a um resultado eficiente, haveria necessidade de retornar a algumas Unidades e verificar dúvidas.

A análise do levantamento dos bens móveis revelou as seguintes considerações que puderam ser analisadas pela PROAD:

- a) Em relação a inúmeros bens móveis sem plaqueta e com utilização efetiva nas diversas Unidades, neste caso, constataram-se diversas situações: o bem foi doado ou adquirido através de projeto e convênios e não foi informada à DIPAT à referida aquisição e, quando informado, não foi providenciada a entrada de registro patrimonial; o bem não recebeu plaqueta de tombamento e consta com bem plaquetado na carga da Unidade; e, o bem foi plaquetado e, por razões, diversos foi extraviada a plaqueta, não podendo ser considerados como localizados, por não haver condições de definir qual o número do tombamento do referido bem; e,
- b) Apontou-se, também, que inúmeros bens tombados como não plaquetados e considerados bens de consumo ou de reposição, sendo quase impossível sua localização (a exemplo de gravadores de CDs, memória de computadores e mouses).

#### 4.2.3.3 Situações Encontradas e Propostas de Regularização do Controle dos Bens Móveis

A Comissão identificou algumas situações que se faziam presentes e que demandavam regularização, como segue:

- a) Bens não plaquetados: propôs a instauração de comissão técnica que definisse que bens não plaquetados realmente deveriam continuar como tombados e quais que seriam caracterizados como de reposição ou consumo. Nos outros casos, que a Unidade informe à DIPAT a situação dos bens sem plaquetas, para que esta possa atualizar e solucionar essas situações;
- b) Bens móveis em estado de sucateamento: a Comissão encontrou vários computadores, impressoras, teclados, mouses, cadeiras, armários, ventiladores, entre outros, ou seja,

uma variedade de bens totalmente inutilizados, que apenas ocupavam espaços e dificultavam o acesso para o desenvolvimento das atividades funcionais. A Comissão propôs, às Unidades, realizar uma triagem desses casos e encontrar uma solução definitiva junto às Comissões de Baixa ou de conserto desses bens. E, na situação de o bem ainda ser útil e não necessário à Unidade, colocá-lo à disposição da DIPAT, para uso em outra Unidade;

- c) Bens baixados no sistema: os referidos bens ainda encontravam-se plaquetados e em uso. Para esses casos, a Comissão relacionou-os e solicitou, às Unidades, que pesquisassem à DIPAT para a efetiva regularização da situação. Se o bem não tiver mais condições de uso que seja recolhido, e no caso do bem ainda ser útil que seja inserido novamente no sistema;
- d) Bens não pertencentes à Unidade em avaliação: bens em uso pela Unidade sem, na maioria das vezes, conhecimento, da Unidade detentora da carga patrimonial, da localização destes bens. Por conseguinte, tais bens se encontravam em situação de não localizados na Unidade detentora da carga patrimonial; e,
- e) Bens com solicitação de transferência: bens que se encontravam fora da Unidade detentora da carga patrimonial, com pedido de transferência pela Unidade com a posse efetiva do bem, mas sem retorno de informação. Portanto, não ocorria a transferência para a Unidade com a posse efetiva. A Comissão propôs que cada Unidade atualize e informe às Unidades a existência de bens a elas pertencentes e que haja efetiva ação de atualização do bem, sendo transferido para a Unidade com o bem, ou que seja documentado o empréstimo/cedência para que a Unidade assuma a responsabilidade patrimonial.

#### 4.2.3.4 Propostas Globais de Regularização do Controle Patrimonial pela CLBM/2005

A partir das situações encontradas e das propostas específicas, a CLBM indicou outras propostas globais para regularizar o controle patrimonial, a saber:

- a) Devido à grande quantidade de bens alocados nas Unidades, a difícil condição de controle do patrimônio por parte do responsável pela carga, e, também, por delegação, aos secretários das Unidades, da responsabilidade de verificar e localizar todos os bens, acarretando acúmulo de trabalho e gerando informações distorcidas e incompletas. A Comissão sugeriu à DIPAT que intercedesse junto às Unidades, a fim de criar sublocais no sistema patrimonial, para facilitar o controle e a localização dos bens dentro de cada Unidade, subdividindo responsabilidades;
- b) Responsabilização da carga patrimonial da Unidade sobre um único responsável, sem que se tivesse real conhecimento da existência e da utilidade do referido bem. A Comissão propôs a distribuição de responsabilidade pela carga patrimonial com servidores que usam tais bens, para que informem a localização dos mesmos; e,
- c) Considerando a renovação do quadro de chefias e o ingresso de novos servidores na IFES sugeriu reeditar as Normas de Controle Patrimonial com distribuição a todas as Unidades da IFES.

#### 4.2.3.5 Resultados Obtidos pela CLBM/2005

A CLBM apresentou relatório contendo resultados quantitativos físicos e em valores monetários, considerando, como origem dos dados, as informações oriundas da metodologia I (informações das Unidades – Quadro 2) e da metodologia II (amostragem 10% - Quadro 3), tais demonstrativos de resultados gerais, encontram-se no Processo 23116.008076/2005-13.

Quadro 3 - Demonstrativo - Físicos – CLBM/2005

<b>Situação dos Bens Patrimoniais em Quantidades Físicas / 2005</b>		
Levantamento de Bens Informados pelas Unidades		
Unidade	% Localizado	% Não Localizado
Hospital. Universitário**	48	52
Esantar*	5	95
Div. Adm. da Frota*	6	94
Núcleo Inf. Documentação**	55	45
Depto. Física**	77	23
Depto. Geociências**	26	74
PROACE **	47	53

Fonte: Relatório da CLBM/2005 - Processo 23116.8076/2005.13<sup>15</sup>.

O resultado nas quantidades físicas (Quadro 2), pela Metodologia I (informações das Unidades) destaca-se o HU que informou não ter localizado 52 e localizado menos da metade 48% dos bens. Assim como as Unidades analisadas acima, não concluíram a solicitação de verificar a localização dos seus bens, pois os percentuais de bens não localizados são elevados.

Quadro 4 - Demonstrativo - Físico – CLBM/2005

<b>Situação dos Bens Patrimoniais em Quantidades Físicas / 2005</b>		
Amostragem de 10%		
Unidade	% Localizados	% Não Localizados
Hospital. Universitário **	76	24
Esantar*	49	51
Div. Adm. da Frota*	61	39
Núcleo Inf. Documentação**	81	19
Depto. Física **	86	14
Depto. Geociências **	76	24
PROACE **	37	63

Fonte: Relatório da CLBM/2005 - Processo 23116.8076/2005.13.

Nas quantidades físicas (Quadro 4), pela Metodologia II (amostragem 10%) destaca-se o HU que tiveram 76% dos seus bens localizados e 24% não localizados o mesmo acontece com as Unidades

<sup>15</sup> (\*) Unidades que não informaram a localização dos bens móveis;

(\*\*) Unidades com informações incompletas

do quadro acima que mostra os percentuais localizados acima dos não localizados, com observância da PROACE que a CLBM não fez o levantamento adequado de seus bens, por estarem distribuídos em outras Unidades. E as Unidades ESANTAR e Divisão da Frota, por terem bens localizados na Estação Antártica.

Quadro 5 - Demonstrativo - Monetário – CLBM/2005. Informados pelas Unidades

<b>Situação dos Bens Patrimoniais em Valores Monetários / 2005</b>		
<b>Levantamento de Bens Informados Pelas Unidades</b>		
<b>Unidade</b>	<b>% Localizado</b>	<b>% Não Localizados</b>
Hospital Universitário **	38	62
Esantar*	27	73
Div. Adm. da Frota*	1	99
Núcleo Inf. Documentação**	14	86
Depto. Física **	50	50
Depto. Geociências **	15	85
PROACE **	36	64

Fonte: Relatório da CLBM/2005 - Processo 23116.8076/2005.13.

Considerando os resultados sintetizados (Quadro 5), a partir das informações das Unidades (que não completaram ou não realizaram os levantamentos de bens solicitados pela CLBM/2005), observa-se que as Unidades do quadro acima não realizaram o levantamento de bens de acordo com o que foi solicitado pela CLBM. Destaca-se tal observação pelos resultados obtidos como segue:

- a) Unidades que não informaram a localização de bens (ESANTAR e Divisão da Frota); e,
- b) Unidades que enviaram a informações incompletas (DEGEO, HU, NID, DFis e PROACE).

Isto resultou em aumento substancial no número de bens não localizados.

Quadro 6 - Demonstrativo Monetário – CLBM/2005. Amostragem 10%

<b>Situação dos Bens Patrimoniais em Valores Monetários / 2005</b>		
<b>Amostragem de 10%</b>		
<b>Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
Hospital Universitário **	92	8
Esantar*	64	36
Div. Adm. da Frota*	61	39
Núcleo Inf. Documentação**	73	27
Depto. Física **	93	7
Depto. Geociências **	86	14
PROACE **	11	89

Fonte: Relatório da CLBM/2005 - Processo 23116.8076/2005.13.

Nos valores monetários (Quadro 6), pela Metodologia II (amostragem 10%) a PROACE que a CLBM não fez o levantamento adequado de seus bens, por estarem distribuídos em outras Unidades obtendo um resultado 89% dos bens não localizados e as Unidades ESANTAR e Divisão da Frota, por terem bens localizados na Estação Antártica obtendo resultados de 36% não localizados e 64% localizados (ESANTAR) e 39% não localizados e 61% não localizados (Div. da Frota).

Comparando as duas fontes de informação Gerais, concluiu-se que o resultado não é compatível com a real situação patrimonial da IFES. Pode-se exemplificar a situação do HU, que na metodologia por amostragem teve 24% de bens não localizados e 76% de bens localizados (Quadro 3); já, na informação recebida de forma incompleta, o percentual de bens não localizados foi de 52,% e de bens localizados 48% (Quadro 2). O mesmo se reproduz em termos monetários, sendo, pela amostragem, 8% de bens não localizados e 92,% de bens localizados (Quadro 5); enquanto que, pelas informações incompletas recebidas, o resultado foi de 62% dos bens não localizados e 38% de bens localizados (Quadro 4). Esta situação repete-se na análise das Unidades que não informaram a localização dos bens móveis; ou informaram de modo incompleto, conforme constatou a CLBM/2005.

Quadro 7 - Demonstrativo comparativo físico – CLBM/2005 - Metodologia I e II

<b>Situação dos Bens Patrimoniais em Quantidades Físicas / 2005</b>		
Metodologia I (Informação das Unidades)		
<b>Quantidades Física</b>	<b>Quantidades</b>	<b>%</b>
Localizados	36.361	77
Não localizados	10.989	23
<b>Total</b>	<b>47.350</b>	<b>100,00</b>
Metodologia II (Amostragem 10%)		
<b>Quantidades Física</b>	<b>Quantidades</b>	<b>%</b>
Localizados	3.182	79
Não localizados	854	21
<b>Total</b>	<b>4.036</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Relatório da CLBM/2005 - Processo 23116.8076/2005.13.

No (Quadro 7), nas quantidades físicas pela Metodologia I (Informação da Unidade), localizou 77% dos bens e 23% não localizados. Com o uso da Metodologia II (amostragem de 10%), o total localizado foi de 79% e 21% não localizados.

Embora as Unidades analisadas no aspecto de não terem realizado o levantamento ou fizeram de modo incompleto resultante em altos percentuais de bens não localizados nas suas individualidades os resultados finais, não foram tão expressivos conforme mostra o Quadro 8:

Quadro 8 - Demonstrativo Comparativo Monetário – CLBM/2005 - Metodologia I e II

<b>Situação dos Bens Patrimoniais em Valores Monetários / 2005</b>		
Metodologia I (informação das Unidades)		
<b>Valores monetários</b>	<b>Valor em R\$</b>	<b>%</b>
Localizados	19.527.901,53	63,53
Não localizados	11.208.324,39	36,47
<b>Total</b>	<b>30.736.225,92</b>	<b>100,00</b>
Metodologia II (Amostragem 10%)		
<b>Valores Monetários</b>	<b>Valor em R\$</b>	<b>%</b>
Localizados	3.235.059,61	84,93
Não localizados	574.125,29	15,07
<b>Total</b>	<b>3.809.184,90</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Relatório da CLBM/2005 - Processo 23116.8076/2005.13.

Pela Metodologia I (Quadro 8) nos valores monetários (informações das Unidades), os bens localizados foram de 63,53%, e permaneceram 36,47% não localizados. E, na Metodologia II (amostragem 10%), os bens localizados foram 84,93%, permaneceram 15,07% não localizados.

#### **4.2.4 Processo de Controle Interno/2005 – Controladoria Geral da União/RS (CGU/RS)**

A CGU/RS apresentou o Relatório de Auditoria 175096/2006, referente ao exercício 2005 da IFES, sobre o inventário físico e financeiro, cuja constatação cita a omissão na localização de bens móveis, referenciada no Processo nº 23116.8076/2005.13. Assim, a CGU/RS fez apontamentos sobre a metodologia de trabalho executada pela CLBM/2005, indicando que a metodologia adotada não seguiu o que prevê a IN SEDAP 205/1988 (item 8), porém observou que o relatório é suficiente para caracterizar uma série de deficiências a respeito dos controles até então existentes na área patrimonial, dentre aos quais destacou a não localização de diversos bens do patrimônio no levantamento realizado, seja em termos físicos como monetários.

Na avaliação da CGU/RS até o período de realização dos trabalhos de campo da Auditoria de Avaliação de Gestão referente ao exercício 2005, nenhuma providência havia sido tomada pela Instituição com o objetivo de implementar medidas para regularizar as pendências constatadas pela CLBM, já tinham sido apontadas na avaliação de gestão de 2004, através do Relatório de Auditoria 160741, caracterizando-se como reincidência.

Em atendimento à avaliação da CGU/RS, a PROAD manifestou-se pelo Plano de Gestão 2005 em providenciar a nomeação da CLBM, com o objetivo de corrigir as distorções patrimoniais existentes, atentando para o relatório apresentado pela CLBM/2005.

#### **4.2.5 Desenvolvimento do Trabalho da CLBM/2006 – Processo 23116.005815/2006-51**

Conforme convocação realizada por meio do Memorando 291/06/PROAD, reuniram-se, na sala da Pró-Reitoria de Administração da FURG, os membros da CLBM/2006, atendendo a Portaria 1.328/2006, a qual designa três (3) servidores técnicos administrativos, sendo um para exercer a presidência e os outros dois como membros

para comporem a referida Comissão. A Comissão tomou as providências e solicitou à DIPAT, a emissão das Relações de Bens por Unidades, porém foi informado que estaria pendente o Processo N° 23116 5010/06-71, referente à Baixa de Bens, impossibilitando, o início dos trabalhos.

Passados alguns dias, a CLBM recebeu a informação de que o processo já havia sido registrado e que as Relações de Bens estariam atualizadas para serem emitidas. Solicitou então ao Centro de Processamento de Dados (CPD), que informou que os mesmos estavam sem tempo para imprimir as relações e que a Divisão de Patrimônio poderia realizar esta tarefa. Depois de tantos desacertos, a Divisão de Patrimônio resolveu emitir as Relações.

A Comissão começou, de fato, as atividades no dia 27/11/2006, com o envio das Relações de Bens às Unidades e a seleção de seis (6) estagiários para comporem a comissão.

#### 4.2.5.1 Metodologia

A Comissão adotou como desenvolvimento do trabalho que prevê a IN SEDAP 205/1988 (item 8), levantar a totalidade dos bens móveis da IFES. Dividiu-se a execução do trabalho de levantamento de bens em quatro áreas: Campus Cidade, Hospital Universitário, Área Acadêmica da Saúde e Campus Carreiros, com o objetivo de atingir 100% das Unidades.

Para isso, a Comissão enviou, através de Memorando Circular, uma via da Relação de Bens Móveis, para que as Unidades providenciassem sua própria conferência. E solicitou que as Unidades informassem quais os bens que se encontravam na Unidade e que se referenciam à carga de outras Unidades e, também, os bens que estavam em conserto ou em processo de sindicância. Essas solicitações auxiliariam na localização e/ou identificação da situação que se encontravam os bens, quando a Comissão fosse à Unidade realizar o levantamento dos bens.

A maioria das Unidades não respondeu às solicitações propostas na metodologia. Diante deste cenário, a Comissão realizou levantamento de bens dentro das possibilidades, ou seja, realizando trabalho sem respaldo da respectiva Unidade. Com o propósito de se resguardar de possíveis falhas no levantamento dos bens, a CLBM emitiu um pré-relatório com a relação dos bens não localizados na Unidade, oportunizando as Unidades localizarem bens e informar à Comissão,

para uma nova verificação. Assim, o levantamento dos bens ficaria o mais próximo da realidade, evitando a possibilidade de registrar como não localizado o que poderia estar localizado.

Após as conferências, a Comissão enviou o Relatório Final com as considerações e propostas de possíveis medidas de controle interno dos bens móveis e a relação de bens que estavam em outras Unidades. Todo o trabalho de levantamento de bens foi realizado manualmente, tendo em vista que o coletor eletrônico de dados (*scanner* de mão) apresentou falhas durante os trabalhos. Por isso, tanto quantidades físicas como valores monetários foram retirados das relações dos bens de cada Unidade e inseridos em quadros demonstrativos.

#### 4.2.5.2 Dificuldades na Execução do Levantamento de Bens Móveis

No decorrer dos processos de levantamento de bens móveis, verificou-se pouco interesse ou desconhecimento da importância do inventário anual dos bens móveis por parte dos responsáveis, direta ou indiretamente, pela carga patrimonial nas Unidades. Isto levou a Auditoria Interna (AUDIN) a enviar o Memorando Circular 01/2006 para as Chefias e colaboradores esclarecendo sobre as atividades da CLBM, tais como:

- a) Deliberação CODEP 069/2002, que dispõe que todo servidor público poderá ser chamado à responsabilidade pelo desaparecimento do material que lhe for confiado, para guarda ou uso, bem como pelo dano que, dolosa ou culposamente, causar a qualquer material, esteja ou não sob sua guarda;
- b) Decreto-Lei 200, no art. 87, que dispõe sobre a responsabilidade da Chefia de cada Unidade quanto à carga patrimonial que estiver a ela vinculada, mediante assinatura do Termo de Responsabilidade; e,
- c) Relatório de Auditoria 175096/2006, que exigiu providências às considerações e propostas da CLBM do processo 23116008076/2005, e fazendo referência da não colaboração das Unidades da IFES, para com a metodologia adotada pela referida Comissão.

Também foram observadas que as dificuldades encontradas na execução do processo de levantamento de bens de anos anteriores se repetiram, tais como:

- a) Impossibilidade de acesso a algumas salas de professores, laboratórios, funcionários em férias. Em alguns casos, quando a Comissão conseguiu acesso à sala, alguns itens procurados encontravam-se dentro de armários fechados, impossibilitando localizá-los. Para essas situações, tais itens foram considerados como bem não localizado;
- b) Período do ano em que a comissão foi convocada (dezembro, janeiro, fevereiro), coincidindo com o período de vestibular, o expediente de trabalho reduzido, o período de provas e exames e, ainda, as férias de professores e funcionários da área acadêmica; e,
- c) Embora a Comissão tenha conseguido atingir 100% das Unidades levantadas, porem em várias Unidades somente em algumas dependências. Ao retornar às Unidades para solucionar algumas dúvidas, não teve condições devido às situações acima relatadas.

A análise do levantamento dos bens móveis revelou as mesmas considerações analisadas no exercício anterior, pelo fato de não terem sido desenvolvidas ações que pudessem solucionar tais constatações, tais como:

- a) Inúmeros bens móveis sem plaqueta e com utilização efetiva nas diversas Unidades, neste caso constatou-se diversas situações: o bem foi doado ou adquirido através de projeto e convênios e não foi informada à DIPAT a referida aquisição, e quando informado não foi providenciado a entrada de registro patrimonial;
- b) O bem não recebeu plaqueta de tombamento e consta como bem plaquetado na carga da Unidade; e, o bem foi plaquetado e por razões diversas foi extraviada a plaqueta, não podendo serem considerados como localizados, por não haver condições de definir qual o número do tombamento do referido bem; e,
- c) Inúmeros bens tombados como não plaquetados e considerados bens de consumo ou reposição, sendo quase impossível sua localização, p. ex., gravadores de CDs, memória de computadores e mouses.

#### 4.2.5.3 Situações Encontradas e Propostas de Regularização do Controle dos Bens Móveis

A Comissão indicou, para regularização, algumas propostas que já foram solicitadas no exercício anterior, pois encontrou as mesmas situações, fazendo, como consequência, as mesmas considerações, pois tinha convicção que era necessário regularizá-las, no que tange aos seguintes aspectos:

- a) Bens não plaquetados - propôs que fosse instaurada uma comissão técnica relacionada à especificação dos bens não plaquetados e que se definam quais realmente devam continuar como tombados e quais se caracterizam como de reposição ou consumo. E, que as Unidades realizem um levantamento interno e informem, à Divisão de Patrimônio, a situação dos bens sem plaquetas, para que esta possa atualizar e solucionar essas situações;
- b) Bens em estado de sucateamento – a Comissão indicou às Unidades que realizassem uma triagem desses bens e buscar uma solução definitiva junto às comissões de baixa ou de conserto. E, na situação de o bem ainda ser útil que ele seja colocado à disposição da Divisão de Patrimônio. Essas medidas estão contidas nas Normas para Controle Patrimonial;
- c) Bens baixados - propôs à Divisão de Patrimônio que confirme com as Unidades a presença destes bens para que haja efetiva regularização da situação. Se o bem não tiver mais condições de uso, que ele seja recolhido. No caso de bem ainda ser útil, que seja inserido novamente no sistema; e,
- d) Bens não pertencentes à Unidade - propôs que cada Unidade atualizasse e informe às outras Unidades a existência de bens a elas pertencentes e que haja efetiva ação de atualização do bem. Isso implica que o bem seja transferido para a Unidade onde se encontra ou documente-se o empréstimo, para que esta Unidade fique com sua responsabilidade.

#### 4.2.5.4 Propostas Globais de Regularização do Controle Patrimonial pela CLBM/2006

A partir da execução do trabalho desenvolvido, foram construídas análises que, no entendimento da Comissão, são:

- a) As Unidades não tinham informatizado o controle interno dos bens patrimoniais, o que dificulta, ano após ano, a conferência por parte da Unidade, que na maioria das vezes somente era repassada a informação de uma relação impressa pelo CPD para a outra relação do ano seguinte. Para isso, propôs-se às Unidades com grande quantidade de bens, ou Unidades que possuem bens em diversos setores, a utilização de um controle informatizado com a localização dos bens, utilizando a Planilha Microsoft Excel, podendo obter uma série de informações, como a de atualizar os dados de um ano para o outro, e de filtrar dados por setores bem como identificar o responsável pelo bem;
- b) Delegação a um único servidor a responsabilidade de verificação, controle e localização de todos os bens da Unidade, acarretando, na maioria das vezes, um acúmulo de trabalho, com inúmeras informações distorcidas ou incompletas, sem que esse sequer tenha conhecimento da existência e da utilidade do referido bem. Como proposta sugeriu uma distribuição de responsabilidades, a fim de que mais pessoas se responsabilizem e informem a localização dos bens (descentralização interna de controle); e,
- c) Tendo em vista a renovação do quadro de chefias e o ingresso de novos servidores na instituição, reeditasse as Normas para Controle Patrimonial.

#### 4.2.5.5 Resultados Obtidos pela CLBM/2006

Para análise dos resultados obtidos pela Comissão, utilizaram-se os demonstrativos por quantidade física e valores monetários e Quadro Comparativo dos Resultados dos Anos 2005 e 2006. E, para a apresentação dos resultados, dividiu-se em quadros demonstrativos por grupos, conforme a Estrutura Organizacional da IFES.

O primeiro grupo refere-se ao Gabinete do Reitor e Órgãos Suplementares, que apresentou resultados demonstrativos de que os bens móveis estavam controlados, porém com duas unidades extremamente complexas (HU e ESANTAR).

Quadro 9 - Demonstrativo – Físico – CLBM/2006 - Gabinete e Órgãos Suplementares

<b>Situação de Bens Móveis por Quantidade Física</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizado</b>
Gabinete do Reitor	89,07	10,93
Auditoria Interna	100,00	0,00
Secretaria/ Conselhos	100,00	0,00
Procuradoria Federal	94,57	5,43
Museu Oceanográfico	96,47	3,53
Programa Train-Sea- Cost	96,09	3,91
Centro Proc. Dados	95,66	4,34
Hospital. Universitário	80,87	19,13
Esantar	73,76	26,24
Div. Administração da Frota	86,57	13,43

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

Na análise do grupo - Gabinete do Reitor e Órgãos Suplementares - destaca-se as Unidades: a) Hospital Universitário: o resultado em percentual relativamente moderado em quantidade física (Quadro 9) - 19,13% dos itens, e, 8,65% do total em valores monetários (Quadro 10), considerados elevados pela projeção significativa no total do grupo. Sendo importante ressaltar a complexidade de realizar o levantamento de bens desta Unidade, em pleno funcionamento; e, b) ESANTAR - consideraram-se apenas os bens localizados na Estação de Apoio Antártico no Campus Carreiros. Solicitou-se à Direção da Unidade a relação dos bens que estavam na Antártica, mas não se recebeu informação. Por conseguinte, o resultado em quantidades físicas é de 26,24% (Quadro 9), e o resultado monetário é de 56,64% (Quadro 10) dos bens não localizados.

Quadro 10 - Demonstrativo – Monetário – CLBM/2006 - Gabinete e Órgãos Suplementares

<b>Demonstrativo da Situação dos Bens Patrimoniais em Valores Monetários</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizado</b>
Gabinete do Reitor	95,29	4,71
Auditoria Interna	100,00	0,00
Secretaria/ Conselhos	100,00	0,00
Procuradoria Federal	96,11	3,89
Museu Oceanográfico	99,74	0,26
Prog. Train-Sea- Cost	98,74	1,26
Centro Proc. Dados	97,82	2,18
Hospital. Universitário	91,35	8,65
Esantar	43,36	56,64
Div. Adm. da Frota	92,53	7,47

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

O segundo grupo relaciona-se à Pró-Reitoria Administrativa, com destaque para a Superintendência Administração e Manutenção dos Campi (SAMC). Esta Unidade apresenta resultados relativamente baixos no percentual físico, de 12, 44%, não localizados (Quadro 11), mas em termos de valores monetários (Quadro 12) elevados na composição do grupo que apresentou 30% não localizados. Analisou-se a estrutura dessa Unidade e se observou a grande quantidade de locais em que se encontra o seu patrimônio, observou-se também ausência de controle patrimonial informatizado. Estes fatores são relevantes no resultado da Unidade e do grupo.

Quadro 11 - Demonstrativo Físico – CLBM/2006 – PROAD

<b>Situação dos Bens Móveis por Quantidade Física</b>		
<b>Unidades</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
Pró- Reitoria Administração.	100	0
Sup. Adm. Manutenção. CAMPI	87,56	12,44
Sup. Adm. Financeira e Contábil.	98,28	1,72
Div. de Contabilidade	100	0
Divisão Financeira	100	0
Sup. Adm. Rec. Humanos	98,30	1,70
Sup. Adm. M. Patrimônio	75,25	24,75
Div. de Almoxarifado	93,24	6,76
Divi. de Compras	81,25	18,75
Div. de Patrimônio	100	0
Bens a Disposição	100	0

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

Quadro 12 - Demonstrativo de Bens – Monetário – CLBM/2006 – PROAD

<b>Situação dos Bens Patrimoniais em Valores Monetários</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
Pró- Reitoria Adm.	100	0,00
Sup. Adm. Manut. CAMPI	70	30
Sup. Adm. Finan. Contab.	100	0,00
Div. de Contabilidade	100	0,00
Divisão Financeira	100	0,00
Sup. Adm. Rec. Humanos	97	3
Sup. Adm. M. Patrimônio	72	28
Div. De Almoxarifado	96	4
Div. De Compras	84	16
Div. De Patrimônio	10	0,00
Bens a disposição	10	0,00

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

No terceiro grupo, a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento apresenta resultados satisfatórios, quer físicos (Quadro 13), quanto monetários (Quadro 14), com fácil controle patrimonial, sem necessidade de detalhamento de análise.

Quadro 13 - Demonstrativo Físico – CLBM/2006 – PROPLAD

<b>Situação de Bens Móveis por Quantidades Física</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
Pro-Reitoria Plan. e Des.	100	0,00
Sup. De Planejamento	97,09	2,91
Div. Orc. Programa	93,75	6,25
Superint. Técnica	94,12	5,88
Divisão de Obras	100,00	0,00
Divisão de Projetos	98,86	1,14
Secretaria de Aval. Inst.	95,45	4,55

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

Quadro 14 - Demonstrativo Monetário – CLBM/2006 – PROPLAD

<b>Situação dos bens móveis em valores monetários</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
Pró-Reitora Planejamento e Desenvolvimento	100	0
Sup. de Planejamento	99	1
Divisão de Orçamento e Programa	81	19
Superintendência Técnica	98	2
Divisão de Obras	100	0
Divisão de Projetos	77	23
Secretaria de Avaliação Institucional	100	0

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

No quarto grupo, a Pró-Reitoria de Graduação destacam-se as Unidades PROGRAD e o Núcleo de Documentação e Informação (NID).

Quadro 15 - Demonstrativo Físico – CLBM/2006 – PROGRAD

<b>Situação dos Bens Móveis por Quantidade Física</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
Pró-Reitoria Graduação	87	13
Sup. Apoio Pedagógico	67	33
Div. Reg/Contr. Acadêmico	87	13
Núcleo Inf. Documentação	97	3
Sup. Adm. Acadêmica	72	28

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

Quadro 16 - Demonstrativo Monetário – CLBM/2006 – PROGRAD

<b>Situação dos Bens Móveis em Valores Monetários</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
Pró-Reitoria Graduação – PROGRAD	79	21
Sup. Apoio Pedagógico – SUPAP	58	42
Div. Reg/Contr. Acadêmico – DRA	94	6
Núcleo Inf. Documentação – NID	99	1
Sup. Administração Acadêmica - SUPAAC	78	22

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

Neste grupo, o percentual, nas quantidades físicas quanto nos valores monetários (Quadro 15 e 16) apresenta bens localizados nos patamares aceitáveis no momento na avaliação da Comissão. Destaca-se a SUPAP, que obteve 33% dos bens físicos não localizados e 67% localizados (Quadro 15), e 42 % dos bens não localizados em termos de valor monetário, e 58 % localizados (Quadro 16)

Dois fatores foram considerados para este resultado:

- a) A falta de controle informatizado pela Unidade, tendo em vista os diversos locais onde se encontravam seus bens; e,
- b) A não investida numa nova busca dos bens relacionados no pré-relatório.

Este resultado foi significativo no total do grupo; e, destaca-se positivamente o NID pelo resultado alcançado, oriundo da organização

do controle patrimonial informatizado, a Comissão recebeu apoio da Unidade no levantamento e após ser emitido o pré-relatório a Unidade localizou os bens que a comissão não havia localizado, demonstrando comprometimento com o seu patrimônio.

No quinto grupo, o Colégio Técnico Industrial – CTI - apresentava resultados positivos (Quadro 17) e também buscou encontrar, após o recebimento do pré-relatório, os bens não localizados pela comissão.

Quadro 17 - Demonstrativo Físico e Monetário – CLBM/2006- CTI

<b>Situação dos Bens Móveis por Quantidade Física</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
Colégio Tec. Industrial	97	3
<b>Situação Dos Bens Móveis em Valores Monetários</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
Colégio Tec. Industrial	98	2

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

Considera-se o CTI de difícil controle patrimonial devido à complexidade de estrutura, com salas de aula, de permanência, laboratórios, biblioteca e auditórios distribuídos em diversos prédios e por estarem em constantes mudanças devido às reformas estruturais. Por isto, é necessário que a Unidade organize o controle dos bens patrimoniais através de Sistema Informatizado.

No sexto grupo, observam-se os Departamentos Acadêmicos com resultados positivos e negativos, conforme demonstrados nos quadros 18 e 19.

Quadro 18 - Demonstrativo Físico – CLBM/2006 - Departamentos

<b>Situações de Bens Móveis por Quantidade Física</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
Depto. Matemática	85	15
Depto. Química	81	19
Depto. Física	93	7
Depto. Materiais de Construção	95	5
Depto. Geociências	77	23
Depto. Letras e Artes	63	37
DCEAC	93	7
Depto. C. Jurídicas	70	31
Dep. Educ. C. Comp.	65	35
Depto. Oceanografia	99	1
Depto. Cirurgia	81	19
Dep. Medicina Interna	77	23
Dep. Materno Infantil	100	0
Dep. Morfo Biológicas	83	17
Dep. C. Fisiológicas	91	9
Dep. Patologia	81	19
Dep. Bibliot. História	84	16
Depto. De Enfermagem	88	12

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

Quadro 19 - Demonstrativo Monetário – CLBM/2006 - Departamentos

<b>Situação de Bens Móveis em Valores Monetários</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
Depto. Matemática	87	13
Depto. Química	77	23
Depto. Física	92	8
Depto. Materiais de Construção	99	1
Depto. Geociências	63	37
Depto. Letras e Artes	82	18
Depto. C; Econômica Adm. Contábeis	91	9
Depto. C. Jurídicas	57	43
Dep. Educ. C. Comp.	70	30
Depto. Oceanografia	99,9	0,1
Depto. Cirurgia	95	5
Dep. Medicina Interna	66	34
Dep. Materno Infantil	100	0
Dep. Morfo Biológicas	90	10
Dep. C. Fisiológicas	93	7
Dep. Patologia	92	8
Dep. Bibliot. História	95	5
Depto. De Enfermagem	77	23

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

Entre os departamentos com resultados positivos, destacam-se os de Física, Materiais e Construção, Departamento Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis, e o Departamento de Oceanografia, que apresentaram bons índices devido ao controle patrimonial informatizado. Além de buscarem encontrar os bens não localizados. O Departamento de Física localizou e colaborou significativamente com a Comissão na localização dos bens, entretanto precisaria também adotar a utilização do sistema informatizado.

Os Departamentos avaliados com resultados negativos são os de Química, Ciências Jurídicas, Geologia Letras e Artes, Educação e ciências do Comportamento e o de Medicina Interna. Os resultados contribuíram significativamente para o saldo negativo tanto em quantidades físicas (Quadro 18), com valores monetários (Quadro 19). Esses resultados revelam que tais departamentos tinham dificuldade por

não estarem organizados com um sistema de controle informatizado e, também, quando a comissão retornou em janeiro para cumprir a etapa de uma nova busca dos bens, os referidos Departamentos possuíam seu pessoal em férias.

No sétimo grupo, as Comissões de Cursos de Graduação (CCG's) são consideradas Unidades com estruturas de espaços únicos (secretaria), com reduzidos número de bens móveis com capacidade de controle patrimonial. Diante dessas características os percentuais de bens não localizados não representam significativas quantidades no total. Destaca-se a CCG de Medicina, com 43%, e a CCG de Enfermagem, com 35% não localizados, esses resultados referem-se à dificuldade da própria Unidade localizar seus bens por terem emprestados para outras Unidades dentro do Hospital Universitário, que terão que buscar a localização desses bens. Na CCG de Educação Artística, com 24% não localizados, estes resultados, na análise da Comissão, referem-se à falta de controle dos seus bens, diante do fato de que a CCG está concentrada no espaço físico em apenas uma secretaria (Quadro 20).

Quadro 20 - Demonstrativo Físico – CLBM/2006 – CCG's.

<b>Situação de Bens Móveis por Quantidade Física</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
CCG Medicina	57	43
CCG Eng. Civil	100	0
CCG Eng. Mecânica	98	2
CCG Eng. Química	98	2
CCG Ciências/ Química	95	5
CCG Pedagogia	100	0
CCG Enfermagem	65	35
CCG Letras	97	3
CCG Oceanologia	100	0
CCG Biblioteconomia	100	0
CCG Direito	94	6
CCG Ed. Artística	76	24
CCG História	100	0
CCG Ciências Contábeis	94	6
CCG Ciências Econômicas	97	3
CCG Matemática	97	3
CCG Geografia	100	0
CCG Administração	95	5
CCG Eng. Computação	96	4
CCG Educação Ambiental	91	9
CCG Eng. Alimentos	100	0
CCG Ciências Biológicas	100	0
CCG Física	100	0
CCG Educação Física	97	3
CCG Psicologia	100	0
Sec. Geral Enfermagem	96	4
Sec. Geral Medicina	97	3

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

No valor monetário, destacam-se as mesmas CGC's de Medicina (20%), Enfermagem (15%) e Educação Artísticos (34%) não

localizados, refletindo os resultados das quantidades físicas na mesma análise referenciada (Quadro 21).

Quadro 21 - Demonstrativo Monetário – CLBM/2006 – CCG's

<b>Situação Dos Bens Móveis em Valores Monetários</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
CCG Medicina	80	20
CCG Eng. Civil	100	0
CCG Eng. Mecânica	99,3	7
CCG Eng. Química	100	0
CCG Ciências/ Química	99	1
CCG Pedagogia	100	0
CCG Enfermagem	85	15
CCG Letras	100	0
CCG Oceanologia	100	0
CC Biblioteconomia	100	0
CC Direito	96	4
CC Ed. Artística	66	34
CC História	100	0
CC Cien. Contab.	100	0
CC Cien. Econ.	100	0
CC Matemática	99,7	0,3
CC Geografia	100	0
CC Administração	99	1
CC Eng. Computação	99,7	0,3
CC Eng. Alimentos	100	0
CC Cienc. Biológicas	100	0
CC Física	100	0
CC Educação Física	99,7	0,3
CC Psicologia	100	0
Sec. Geral Enfermagem	97	3
Sec. Geral Medicina	99	1

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

Destacam-se as CCG de Enfermagem, Medicina e Educação Artística, pelo resultado negativo, na análise. Porém, estas apresentam

quantidade menor de bens móveis, não refletindo em resultados expressivos no conjunto total dos bens móveis da Instituição.

No oitavo grupo, as Comissões de Cursos de Pós-Graduação (CCPG's) são consideradas Unidades com estruturas de espaços únicos (secretaria), com reduzidos número de bens móveis com capacidade de controle patrimonial. Diante dessas características, os percentuais de bens não localizados não representam significativas quantidades no total. Destaca-se a CCGP de Matemática Aplicada com 100% não localizados. Porém, esta CCGP está desativada funcionalmente e seus bens podem estar distribuídos em outras dependências do Departamento do Curso (Quadro 22).

Quadro 22 - Demonstrativo Físico – CLBM/2006 – CCPG's

<b>Situação de Bens Móveis por Quantidade Física</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% não Localizados</b>
CCPG Matemática Aplicada	0	100
CCPG Engenharia Oceânica	95	6
CCPG. Oceanografia Biológica	84	16
CCPG Oceanografia Física Química Geológica	100	0
CCPG Ciências Fisiológicas	92	8
CCPG Engenharia Alimentos	95	5
CCPG Aquicultura	83	17
CCPG Enfermagem	95	5
CCPG Historia e Literatura	100	0
CCPG Ciências Saúde	96	4
CCPG Biologia Ambiental Continental	100	0
CCPG Modelagem Computacional	100	0
CCPG Geografia	100	0
CCPG Química Tec. Ambiental	100	0

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

Este grupo apresenta baixa quantidade de bens móveis na carga patrimonial, não refletindo nos resultados expressivos no conjunto total dos bens móveis da Instituição. Destaca-se a Comissão de Oceanografia. Biológica com resultado elevado em termos de valor monetário (Quadro

23), apresentando 47% não localizados referente ao projetor de multimídia (R\$6.569,00, de número de tombamento 67.538).

Quadro 23 - Demonstrativo Monetário – CLBM/2006 – CCPG's

<b>Situação dos Bens Móveis em Valores Monetários</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
CCPG Educação Ambiental	99	1
CCPG Matemática Aplicada	0	100
CCPG. Engenharia Oceânica	95	5
CCPG. Oceanografia Biológica	53	47
CCPG Oceanografia Física Química Geológica	100	0
CCPG Ciências Fisiológicas	96	4
CCPG Engenharia Alimentos	94	6
CCPG Aquicultura	83	17
CCPG Enfermagem	84	16
CCPG História e Literatura	100	0
CCPG Ciências Saúde	99,7	0,3
CCPG Biol. Ambiental e Continental.	100	0
CCPG Modelagem Computacional.	100	0
CCPG Geografia	100	0
CCPG Química Tecnologia Ambiental	100	0

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

O nono grupo, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PROPESP apresenta resultado satisfatório (Quadro 24), com percentuais de localização positivos, observa-se o fato esse grupo apresentar baixa quantidade de bens móveis em sua carga patrimonial, não tendo expressiva influência nos resultados gerais da Instituição.

Quadro 24 - Demonstrativo Físico e Monetário – CLBM/2006 - PROPESP

<b>Situação dos bens móveis por quantidade física</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
Pró - Reitoria Pesquisa e Pós-Graduação	91	9
Sup. de Pesquisa	100	0
Sup. de Pós-Graduação	100	0
<b>Situação dos Bens Móveis em Valores Monetários</b>		
<b>Nome da Unidade</b>	<b>% Localizados</b>	<b>% Não Localizados</b>
Pró - Reitoria Pesquisa e Pós-Graduação	96	4
Sup. de Pesquisa	100	0
Sup. de Pós-Graduação	100	0

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

O décimo grupo, a Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis apresenta resultados relativamente satisfatórios, com destaque para a Superintendência Estudantil que apresenta taxa de 36% dos seus bens não localizados. Na análise da Comissão, tal unidade vem buscando gradativamente organizar e localizar esse quantitativo, nas dependências da Instituição (Quadro 25).

Quadro 25 - Demonstrativo Físico e Monetário – CLBM/2006 - PRAE

<b>Situação de bens móveis por quantidade física</b>		
Nome da Unidade	% Localizados	% Não Localizados
Pró-Reitoria Assuntos Com/Estudantis	92	8
Sup. de Extensão	96	4
Sup. Estudantil	64	36
Centro Atenção a Criança	88	12
TV FURG	97	3
Núcleo de Memória	97	3
Editora e Gráfica	98	2
<b>Situação dos Bens Móveis em Valores Monetários</b>		
Nome da Unidade	% Localizados	% Não Localizados
Pro-Reit. Assuntos Com./Estudantis	97	3
Sup. de Extensão	99	1
Sup. Estudantil	63	37
Centro Atenção a Criança	83	17
TV FURG	99,8	0,2
Núcleo de Memória	100	0
Editora e Gráfica	99,9	0,1

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

Na análise da Comissão, esse resultado na PROACE, não reflete a realidade apresentada. Faltou controle informatizado dos bens e, também, a conclusão do trabalho final de localização dos bens relacionados no pré-relatório. A Comissão esteve nas Unidades em janeiro, mas não pode realizar o trabalho com a Unidade, pois alegaram estarem com outras atividades.

A CLBM/2006 apresentou o demonstrativo final de forma sintética dos resultados em quantidades físicas e em valores monetários, conforme o Quadro 26.

Quadro 26 - Demonstrativo do Resultado Final dos Bens Móveis – CLBM/2006

<b>Situação total dos bens móveis 2006</b>					
Totais	Localizados	%	Não Localizado	%	Total
Quantidades Físicas	44.816	88	6.007	12	50.823
Valores Monetários	29.228.831,11	88	3.917.895,36	12	33.146.726,47

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

Através desta análise, pode-se constatar uma evolução significativa na localização dos bens por Unidade. Assim, em quantidades físicas, o percentual localizado foi de 88% dos bens moveis e 12% não localizados, e em valores monetários nos mesmos percentuais. Este resultado deu-se pela mudança da metodologia adotada pela Comissão e pela organização de algumas Unidades, que se esforçaram no sentido de localizar seus bens. Porém, esses resultados poderiam ser ainda melhor, se houvesse a participação das Unidades em organizar a localização dos bens móveis a ela disponibilizada.

Em comparação aos exercícios de 2005 e 2006, a Comissão apresenta os resultados obtidos no Quadro 27.

Quadro 27 - Comparativo dos Resultados do Levantamento de Bens Móveis - 2005/2006

<b>Resultados do ano 2005</b>			<b>Resultados do ano 2006</b>		
<b>Quantidade Física</b>		<b>%</b>	<b>Quantidade Física</b>		<b>%</b>
Localizados	36.361	77	Localizados	44.816	88
Não Localizados	10.989	23	Não Localizados	6.007	12
<b>Total</b>	<b>47.350</b>	<b>100</b>	<b>Valor</b>	<b>50.823</b>	<b>100</b>
<b>Resultados do ano 2005</b>			<b>Resultados do ano 2006</b>		
<b>Valor Monetário</b>		<b>%</b>	<b>Valor Monetário</b>		<b>%</b>
Localizado	19.527.901,53	64	Localizado	29.228.831,11	88
Não Localizado	11.208.324,39	36	Não Localizado	3.917.895,36	12
<b>Total</b>	<b>30.736.225,92</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>33.146.726,47</b>	<b>100</b>

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.005815/2006-51.

Comparando os dois exercícios, em 2005, a quantidade de bens localizados foi de 77% e, não localizados, foi de 23%. Já, em 2006, a quantidade de bens localizados foi de 88% e não localizados 12%. Na comparação de bens móveis localizados em valores monetários, em 2005, foi de 64% e não localizados 36%, e, em 2006, foi de 88 % localizados e 12% não localizados.

Todas as análises de levantamento dos bens móveis, considerações e propostas foram realizadas, visando uma adequação e um melhoramento nas condições de trabalho e desenvolvimento das atividades nas diversas Unidades patrimoniais da instituição. A Comissão entendeu que, a partir dessas ações, haveria uma adequada condição para melhor definir a localização dos bens.

É fundamental salientar a importância da participação das Unidades na tomada de ações para a solução dos problemas mencionados. Caso contrário, não haveria sentido em convocar Comissões, pois o resultado seria infrutífero e não haveria avanços significativos.

Preferiu-se, neste relatório, não enfatizar as dificuldades e situações adversas ao trabalho, pois se entendeu que a colaboração e a compreensão foram superiores e impulsionaram seu desfecho. As situações adversas foram solucionadas buscando o esclarecimento e entendimento, porque as dificuldade estava presente não somente no trabalho da Comissão, mas em todas as atividades que foram desenvolvidas nos diversos setores da IFES.

Entendeu-se, também, que a emissão deste relatório não teve por finalidade solucionar todos os problemas, pois se tratava de um processo muito complexo e extremamente volumoso.

Assim, concluiu-se o trabalho dessa Comissão conforme as informações e observações realizadas pelo levantamento de bens.

#### **4.2.6 Processo de Controle Interno/2006 – Controladoria Geral da União/RS**

A CGU/RS apresentou o Relatório de Auditoria 189772/6/2007 referente ao exercício 2006, em atendimento à determinação contida na Ordem de Serviço 189772 ocorridos na IFES, sobre os registros físico e financeiro, cuja constatação cita a não localização de bens móveis pertencentes ao patrimônio da Instituição, referenciada pelo relatório da CLBM/2006 pelo processo 23116.005815/06-51.

Na análise, a CGU/RS fez apontamentos da não localização de bens móveis no valor total de 12% do patrimônio em bens móveis. Trata-se do desaparecimento de 6.007 dos 50.823 bens móveis, ou seja, 12% em número de bens (Quadro 26).

Observou-se, também, que a quantidade de bens móveis não localizados reduziu de 23% do patrimônio móvel, em 2005, para 12%, em 2006, enquanto o valor total dos bens não localizados passou de 36% do patrimônio em bens móveis, em 2005, para 12%, em 2006 (Quadro 26). Tais dados (2005 a 2006) evidenciaram melhora significativa, passando a desaparecer bens de menor valor e em menor quantidade, entretanto, não foram localizados 12% dos bens móveis da Instituição. Considerou-se, ainda, que os dados analisados sugerem que se trata de problema crônico e generalizado. Nesta análise, a CGU/RS aponta, para a conduta dos gestores responsáveis, a forma decisiva para a ocorrência do fato.

A justificativa do Gestor (PROAD) é que, com o retorno às atividades do servidor que presidiu a CLBM (2005-2006), os trabalhos foram retomados de forma continuada a partir de 16/04/2007. Já que foram revisados os dados das Unidades que apresentaram problemas, a fim de buscar o ajuste físico do quantitativo de bens não encontrados. Mesmo com esta justificativa, a CGU/RS não afasta a falha apontada, apresentando medidas com vistas a:

- a) Apurar o desaparecimento de bens móveis não localizados indicados no Relatório da CLBM/2006;
- b) Reaver bens não localizados ou ressarcir valores perdidos;

- c) Inibir o desaparecimento dos bens móveis em 2007; e,
- d) Criar mecanismos que permitam a identificação tempestiva de desaparecimentos de bens móveis e a verificação dos circunstâncias em que teriam ocorrido tais desaparecimentos.

Recomenda-se, ainda, aos gestores da IFES adotar medidas no sentido de:

- a) Apurar a responsabilidade pelo desaparecimento de bens não localizados indicado no Relatório da CLBM/2006;
- b) Adotar medidas objetivando reaver bens não localizados ou proceder à reposição dos bens por meio dos signatários dos respectivos Termos de Responsabilidade;
- c) Adotar medidas objetivando identificar tempestivamente o desaparecimento de bens móveis e a verificação das circunstâncias em que teriam ocorridos tais desaparecimentos.

#### **4.2.7 Processo de Controle Interno/2006 - Tribunal de Contas da União – TCU**

Nos exercícios de 2004 e 2005, o TCU emitiu pareceres das contas, referente aos Relatórios de Auditoria da CGU, não pontuando a situação dos bens móveis. Com referencia ao exercício de 2006, os ministros do TCU, reunidos em Sessão da 2ª Camara, pelo Acórdão 367/10 determinam a apuração de responsabilidade pelo desaparecimento de bens patrimoniais relacionados no Relatório de Auditoria da CGU, assegurando o respectivo ressarcimento, conforme previsto no item 10.5 da IN SEDAP 205/1988, informando ao TCU-SECEX/RS, na prestação de conta do próximo exercício, as medidas adotados e os resultados alcançados.

#### **4.2.8 Desenvolvimento do Trabalho da CLBM/2006 - Revisão - Processo 23.116.003842/2007-34**

O trabalho da CLBM/2006 começou com a revisão de bens não localizados no exercício de 2006, tanto para atender o relatório de auditoria nº 189772 da CGU/RS, como para continuar o efetivo controle dos bens móveis. Para isso, a CLBM/2006 - revisão, nomeada pela Portaria 379/2007, de 16/04/07, composta pelo Presidente e 02 (dois) estagiários, a fim de apresentar os resultados do trabalho realizado no período de 16 de abril a 18 de maio do corrente ano.

Diante das dificuldades já mencionadas na execução dos trabalhos realizados, a CLBM/2006/Revisão resolveu esclarecer algumas informações gerais a fim de obter maior envolvimento das Unidades e seus responsáveis na realização do controle dos bens móveis, tais como:

- a) Assinalando o papel da CLBM, como sendo o de constatar a existência dos bens móveis da Unidade, em informar os bens localizados e não localizados e apresentar relatório da situação física e em valores monetários de cada Unidade;
- b) Informando a competência das Unidades detentora da carga patrimonial de informar a localização dos bens móveis e acompanhar a Comissão de Bens, a fim de facilitar o acesso às dependências da Unidade, abrindo salas, armários e localizando os bens que a Comissão não localizou;
- c) Considerando a Instrução Normativa SEDAP 205/1988, das responsabilidades do servidor público, este poderá ser chamado à responsabilidade pelo desaparecimento do material que lhe for confiado, para guarda ou uso, bem como pelo dano que, dolosa ou culposamente, causar a qualquer material; e,
- d) Considerando a Deliberação CODEP nº 069/2002 das responsabilidades das chefias de cada Unidade, a carga patrimonial que estiver vinculada a essa, conforme determina o art. 87 do Decreto-Lei 200, mediante assinatura do termo de responsabilidade ou de transferência, emitido pela DIPAT, podendo o Chefe de cada Unidade designar expressamente servidores que responderão pela guarda de bens patrimoniais. Entretanto, a atribuição conferida a esse não eximirá a chefia de responsabilidades, caso venham a ocorrer problemas com relação a bens de sua carga patrimonial.

#### 4.2.8.1 Metodologia

A Comissão encaminhou Memorando Circular 001/07, de 25/04/07, às Unidades da FURG, solicitando a revisão de bens não localizados no levantamento realizado em 2006. À medida que retornam as informações das Unidades, a Comissão procedeu à revisão, realizando um novo levantamento de verificação, a fim de confrontar os dados das Unidades.

Assim, a Comissão de Revisão continuou atuando para localizar os bens, tanto das Unidades que já concluíram sua revisão, quanto das Unidades que ainda não concluíram esta etapa.

#### 4.2.8.2 Resultados Obtidos pela CLBM/2006-Revisão

Para apresentar os resultados, a CLBM/2006/Revisão desenvolveu dois critérios de resultados, ou seja, resultados parciais e resultados finais. O objetivo foi de buscar os bens não localizados pela CLBM/2006/Revisão. Assim, a Unidade empenhar-se-ia em buscar, juntamente com a Comissão, a localização dos bens não localizados. O resultado final, tanto para a Unidade como para a Comissão, leva à conclusão de que realmente os bens não estavam localizados. Os resultados finais, mostrados no Quadro 26, são referentes às Unidades nas quais a Comissão concluiu o levantamento, esgotando, assim, o trabalho de localização dos bens móveis referente a 2006.

O demonstrativo de bens móveis 2006, composto pela carga patrimonial de cada Unidade, suas quantidades físicas e valores monetário, localizados e não localizados com seus respectivos percentuais, estão dispostos nos Apêndices (A,B).'

Concluído os trabalhos a CLBM/2006/Revisão, apresentou os resultados finais, conforme o Quadro 28.

Quadro 28 - Demonstrativo Geral - Revisão dos Bens Móveis 2006

<b>Demonstrativo de bens móveis em quantidades físicas e em valores monetários por Unidades</b>					
<b>Totais</b>	<b>Localizados</b>	<b>%</b>	<b>Não Localizado</b>	<b>%</b>	<b>Total da Carga</b>
Quantidades Físicas	48.157	95	2.666	5	50.823
Valores Monetários	32.149.128,60	97	997.597,87	3	33.146.726,47

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.00003842/2007-34.

Em análise do resultado geral, após a revisão dos bens móveis 2006 (Quadro 28), a CLBM/2006/Revisão localiza 95% das quantidades físicas e, em valores monetários, 97% localizados.

#### **4.2.9 Desenvolvimento do Trabalho da CLBM/2007 - Processo. 23116 101655/2008-68**

Para atender às normas legais, conforme IN 205/1988, que determina a elaboração do inventário anual de bens móveis existentes em 31 de dezembro de cada exercício, foi nomeada, em 30/11/2007, a CLBM/2007, pela Portaria 1.351/2007, para realizar o levantamento de bens móveis, fixando o prazo de 28/12/2007, para a conclusão dos trabalhos.

Em reunião o Pró-Reitor de Administração e o Presidente da CLBM/2007, ficou estabelecido que, em face da indisponibilidade de servidores disponíveis nas Unidades, a CLBM/2007 seria composta pelo Presidente e Estagiários, contratados para atuarem na realização dos levantamentos junto às diversas Unidades da IFES. Após a contratação de onze (11) estagiários, com carga horária de vinte horas semanais (20hs/semanais), a CLBM iniciou suas atividades de campo em 05/12/2007.

Nos resultados apresentados nos Levantamento de Bens Móveis, nos anos anteriores, não se apontavam a localização de bens por sub-locais, mas tão somente pelas Unidades. Esse procedimento acarretou um trabalho árduo, tanto para as Unidades, quanto para a Comissão, quando da necessidade de verificar a efetiva localização dentro das Unidades.

A Comissão solicitou à Pró-Reitoria de Administração (PROAD), e esta ao Centro de Processamento de Dados (CPD), para que durante o ano de 2007 fosse desenvolvida uma ferramenta de controle patrimonial, na qual as Unidades pudessem registrar seus bens, por sub-locais, a fim de ter a informação, controle e localização de bens. A solicitação referiu-se a um sistema integrado de controle dos bens móveis, considerando-se a participação na Comissão de Bens Móveis 2005 e 2006 e na Comissão de Revisão de Bens 2006, que concluiu sobre as dificuldades de levantar bens móveis de cada Unidade as quais estavam relacionadas à falta de controle e atualização dos bens dentro das Unidades, como em outros setores da Instituição (bens encaminhados para baixa, em conserto na SAMC, no CPD) ou em demanda externa através da DIPAT.

O Sistema Integrado de Controle de Bens Móveis deveria atender às necessidades das Unidades responsáveis pela carga patrimonial e das Unidades que gerenciam os bens móveis da IFES. Para isso, a Comissão

identificou e justificou a necessidade da ferramenta de controle, considerando as seguintes características:

- a) Controle e gerenciamento pelo Centro de Processamento de Dados e pela SAMP/DIPAT, para inclusões de novos bens móveis, transferência de Unidades, exclusões por baixa e emissões de relatórios;
- b) As Unidades deveriam ter acesso para informar a localização dos bens dentro da sua Unidade, criar sub-locais, informar solicitações de baixas, consertos SAMC/CPD/DIPAT e empréstimos;
- c) Produzir informação às Unidades receptoras dos bens que fossem enviados para conserto (SAMC/CPD/DIPAT), quando SAMC/CPD/DIPAT enviassem bens às Unidades, com confirmação do recebimento dos bens. O mesmo seria aplicado aos bens enviados para baixa; e,
- d) Informar quando uma Unidade registrasse bem fora de sua carga patrimonial, permitindo que a Unidade responsável ficasse conhecendo o lançamento e que fosse possível a regularização.

Estas medidas de organizar, controlar e atualizar os bens móveis são viáveis, e necessárias, para todas as Unidades da Instituição, consolidando, assim, uma nova visão de controle do bem público.

Após inúmeras reuniões com a PROAD, CPD, AUDIN, SAMP/DIPAT e CLBM, a solicitação foi atendida, com elaboração de ferramenta pelo CPD, pois os Gestores Públicos entenderam a necessidade urgente de a Instituição controlar adequadamente os Bens Móveis, com as seguintes informações técnicas sobre o ambiente de implementação:

- a) Começou a ser desenvolvido em meados de 2007, sofrendo várias alterações e melhorias. O sistema é 100% *WEB*, isto é, pode ser acessado por qualquer computador com acesso a páginas da *internet*, dentro ou fora da Universidade;
- b) O acesso às aplicações do sistema é feito contra *login* e senha pessoal e todo o tráfego de informações é feito em conexões seguras (*HTTPS - HyperText Transfer Protocol Secure*), para garantir que somente as pessoas autorizadas possam ter acesso as informações;
- c) Desenvolvimento em PHP, que é uma linguagem de programação de computadores interpretada, de *software* livre,

usada para gerar sistemas para a Internet (*World Wide Web*). Na época, sistemas da FURG utilizavam a versão 6.0.18 do PHP;

- d) Relatórios do sistema são gerados diretamente no formato PDF através da aplicação *Ireport* (linguagem JAVA), que é *software* livre para geração de relatórios personalizados;
- e) O banco de dados utilizado para armazenar as informações é *PostgreSQL*, que é um sistema gerenciador de banco de dados objeto relacional, desenvolvido como projeto de *software* livre. Na época, os sistemas da FURG utilizavam a versão 8.3 do *PostgreSQL*;
- f) O sistema operacional utilizado para gerenciar os servidores do sistema era *Gentoo Linux*, e g) o sistema de Patrimônio, assim como os outros sistemas da FURG, pode ser executado em qualquer navegador *WEB*, mas recomenda-se o *Mozilla Firefox*, pois este navegador respeita as normas do *World Wide Web Consortium (W3C)* que é um consórcio internacional e desenvolve padrões para as páginas dos sites da *Internet* (CPD/FURG, 2007).

#### 4.2.9.1 Metodologia

A Comissão adotou o mesmo procedimento metodológico desenvolvido em 2006, pois a curva de aprendizagem já estava em consolidação, com resultados satisfatórios, sem ferir o que previa IN SEDAP 205/1988 (item 8), isto é, de levantar a totalidade dos bens móveis da IFES. Dividiu-se a execução do trabalho de levantamento de bens em quatro áreas: Campus Cidade, Hospital Universitário, Área Acadêmica da Saúde e Campus Carreiros, com o objetivo de atingir 100% das Unidades.

Também, adotou-se o critério de aplicar o Pré-Relatório, enviando a Relação dos Bens Não Localizados para a Unidade levantada. Assim, oportunizou as Unidades localizar bens não localizados e informar à Comissão, para uma nova verificação. Buscando resultados mais próximos da realidade da Unidade, evitando a possibilidade de registrar como não localizado o que poderia estar localizado.

#### 4.2.9.2 Dificuldades na execução do Levantamento de Bens Móveis

As dificuldades encontradas pela CLBM/2007 permaneciam as mesmas de exercícios anteriores, com a diminuição no seu volume, pois algumas Unidades trataram de sanar tais problemas.

Com a operacionalidade da ferramenta de controle patrimonial, as Unidades ainda tinham dificuldades em operá-lo, pois as orientações para utilização do sistema foram passadas aos usuários, mais na condição de demonstração do que na forma de um treinamento propriamente dito. Em virtude deste procedimento, as dificuldades passaram a ser verificadas quando da utilização do mesmo, ocasionando um atraso no início dos trabalhos por parte da Comissão.

#### 4.2.9.3 Situações Encontradas e Propostas de Regularização do Controle dos Bens Móveis

No trabalho de levantamento de bens móveis verificou-se a necessidade de treinamento dos técnicos responsáveis de cada Unidade a fim de preparar adequadamente a utilização da ferramenta de controle, o que foi realizado pelo presidente da CLBM/2007. Este entendeu que a adequada operacionalidade da ferramenta de controle poderia ser fator importante no desenvolvimento dessa atividade administrativa, já que todo o trabalho seria baseado nas informações fornecidas pela ferramenta.

No treinamento, diversas dúvidas foram sendo resolvidas junto aos usuários, e as modificações foram sendo corrigidas sofrendo várias alterações e melhorias no decorrer de sua utilização até o momento que a ferramenta estivesse atendendo as necessidades da Comissão e dos usuários.

#### 4.2.9.4 Propostas Globais de Regularização do Controle Patrimonial pela CLBM/2007

De acordo com as situações já citadas, e para atender as atribuições da Comissão de Levantamento de Bens Móveis de 2007, estabelecidas pela Portaria 1.351/07, a Comissão entendeu que o trabalho encontra-se realizado de forma parcial. Para que o mesmo fosse dado como concluído, fazia-se necessário uma revisão final dos bens não localizados em 2007.

Propôs-se, neste instante, a necessidade de mais uma fase de trabalho, que se constituiu de nova etapa de verificação que seria realizar a procura dos bens ainda não localizados.

Nesse sentido, a CLBM encaminhou à PROAD, reiterando a necessidade de prosseguir o trabalho, para que ocorresse a conclusão plena da atividade da Comissão no que tange ao Levantamento de Bens Móveis de 2007.

#### 4.2.9.5 Resultados Obtidos pela CLBM/2007

Os resultados obtidos, pela CLBM/2007, foram utilizados os Resumos Financeiros do Levantamento de Bens Móveis da IFES e os Bens Móveis Próprios e de Terceiros (Anexo A), os quais foram utilizados pelo sistema implantados no controle dos bens móveis e passaram a integrar o relatório da CLBM/2007. Assim, apresentou o resultado quantitativo físico e monetário no Quadro 29.

Quadro 29 - Demonstrativo Físico e Monetário, CLBM/2007/Revisão.

<b>Demonstrativo de bens móveis em quantidades físicas e em valores monetários por Unidades</b>					
<b>Totais</b>	<b>Localizados</b>	<b>%</b>	<b>Não Localizado</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
Quantidades Físicas	44.345	83	8.767	17	53.112
Valores Monetários	28.864.402,34	81	6.614.437,37	19	35.478.839,71

Fonte: Relatório da CLBM/2007 - Processo. 23.116 101655/2008-68.

Concluído os trabalhos realizados pela CLBM/2007, observa-se que os resultados apresentados no Quadro 29, foram localizados 83% em quantidades físicas, permanecendo 17% não localizados e, em valores monetários, 81% localizados e 19 % não localizados. Importante destacar que nesse levantamento 2007, foi implantado o sistema informatizado e as Unidades passaram a se adaptar as informações de controle dos seus bens móveis.

#### **4.2.10 Desenvolvimento do Trabalho da CLBM/2007-Revisão - Processo. 23116 101661/2008-15**

A Comissão de Levantamento de Bens Móveis de 2007/Revisão foi nomeada pela Portaria 433/2008, a fim de localizar os bens não localizados pela CLBM/2007, composta pelo Presidente e auxiliada por acadêmico do Curso de Administração.

##### 4.2.10.1 Metodologia

A partir dos resultados apresentados no levantamento de bens móveis/2007, restaram questões a serem regularizadas, pois a implantação da ferramenta de controle demonstrou que algumas Unidades ainda não haviam incorporado todas as informações de bens da Unidade.

Para desenvolver este trabalho, a Comissão enviou a relação dos bens não localizados e solicitou às Unidades (Acadêmicas e Administrativas) a localização dos mesmos, para que a Comissão retornasse às Unidades para conferência e localização dos bens.

##### 4.2.10.2 Dificuldades na Execução do Levantamento de Bens Móveis

Unidades ainda tinham dificuldades em operar a ferramenta de controle, e para sanar estas pendências foram estabelecidos alguns critérios de operacionalidade do sistema, como fazer contatos com os servidores que operam o sistema e auxiliá-los, buscando, assim, à solução das dificuldades.

##### 4.2.10.3 Situações Encontradas e Propostas de Regularização do Controle dos Bens Móveis

O trabalho da Comissão foi desenvolvido, utilizando a metodologia proposta, ou seja, localizar os bens por sub-local nas Unidades patrimoniais da IFES.

As Unidades atualizaram a localização dos bens encontrados nos seus devidos sub-locais, o que proporcionou a informação atualizada dos bens de sua carga patrimonial.

A Comissão enviou, para o Gabinete do Reitor, Pró-Reitorias, Departamentos e Comissões de Cursos, o Demonstrativo Físico-Financeiro, após a revisão realizada, através do Memorando 006/008, a

fim de dar conhecimento, aos órgãos superiores, da situação de cada Unidade a ela ligada.

#### 4.2.10.4 Propostas Globais de Regularização do Controle Patrimonial pela CLBM/2007-Revisão

O trabalho dessa Comissão foi de revisar todas as Unidades que apresentavam bens não localizados; tendo como enfoque esgotar a localização dos bens, juntamente com a Unidade; e considerar como concluída as atividades uma vez que todos os esforços foram empregados nesse objetivo.

Os bens não localizados já transcorreram vários exercícios que não foram encontrados, bem como os que fazem parte de equipamentos tombados separadamente do bem em si, como exemplo: banco de memória, *drivers*, gravadores de cds e dvds, que são complementos de Microcomputadores.

Como proposta, a Comissão elaborou Relações de bens em situação de não localizados, bens baixados ainda em uso pelas Unidades, bens inservíveis que foram encaminhados, a todas as Unidades, bem como os Demonstrativos Físico e Financeiro aos Órgãos Superiores para conhecimento da situação dos bens da IFES.

#### 4.2.10.5 Resultados Obtidos pela CLBM/2007-Revisão

Os resultados obtidos, pela CLBM/2007-Revisão, foram utilizados dos Resumos Financeiros dos Bens Móveis da Instituição e os Bens Móveis Próprios e de Terceiros (Anexo B), os quais foram utilizados pelo sistema implantado, no controle dos bens móveis e passaram a integrar o relatório (CLBM/2007-Revisão e no Processo 23.116.101661/2008-15), representados no quadro 30.

Quadro 30 - Demonstrativo Físico e Monetário, pela CLBM/2007/Revisão.

<b>Demonstrativo de bens móveis em quantidades físicas e em valores monetários por Unidades</b>					
<b>Totais</b>	<b>Localizados</b>	<b>%</b>	<b>Não Localizado</b>	<b>%</b>	<b>Total da Carga</b>
Quantidades Físicas	48.363	93	3.732	7	52.095
Valores Monetários	34.181.812,58	97	1.077.199,31	3	35.259.011,89

Fonte: Relatório da CLBM/2007 - Processo. 23.116 101661/2008-15.

Para análise dos resultados obtidos pela Comissão, utilizaram-se os demonstrativos citados, a seguir:

- a) Resumo Financeiro do Levantamento; e,
- b) Demonstrativo físico financeiro das Unidades que compõem a Gabinete do Reitor, Pró-Reitorias, Departamentos e Comissões de Curso.

E, também, foram usadas as relações, que continham o que segue:

- a) Bens considerados localizados;
- b) Bens baixados;
- c) Bens em conserto externo através da DIPAT (Divisão de Patrimônio); d) relação de bens em conserto externo através do HU (Hospital Universitário);
- e) Bens em Processo de Sindicância através CPPAD (Comissão Permanente Pessoal Administrativo); e,
- f) Bens móveis não localizados das Unidades Administrativas e Acadêmicas, os quais passaram a integrar o Processo 23.116.101661/2008-15.

Em análise aos resultados Gerais, após o levantamento (Quadro 29), a CLBM/2007/Revisão localizou 93% das quantidades físicas e 97% em valores monetários.

Para dar uma visão do conjunto de resultados, a Comissão elaborou o quadro demonstrativo comparando resultados desenvolvidos (Quadro 31).

Quadro 31 - Demonstrativo Físico e Monetário, pelas CLBM/2005 a 2007

<b>Demonstrativos Comparativos do Resultado Físico e Financeiro</b>				
<b>Exercício</b>	<b>Quantidade Física</b>		<b>Valores Monetários</b>	
<b>Ano</b>	<b>Localizados</b> %	<b>Não Localizados</b> %	<b>Localizados</b> %	<b>Não Localizados</b> %
2005	77	23	64	36
2006	88	12	88	12
rev./2006	95	5	97	3
2007	83	17	81	19
rev./2007	93	7	97	3

Fonte: Relatório da CLBM/2007 - Processo. 23.116 101661/2008-15.

No Quadro 31, pode-se observar a evolução dos resultados obtidos nos exercícios de 2005 a 2007, incluindo as revisões realizadas pelas CLBM. As oscilações decorrentes dos resultados são devidas à complexidade dos processos de controle patrimonial; das metodologias adotadas; e, pela mudança de controle que, em 2007, passou a adotar a ferramenta de controle de bens móveis, necessárias ao o cumprimento legais apontadas pela IN 205/1988.

#### **4.2.11 Processo de Controle Interno/2007 – Controladoria Geral da União/RS (CGU/RS)**

A CGU/RS/PR apresentou a prestação de contas anual da Instituição através do relatório de auditoria nº 208451/2008, referente ao exercício 2007 incluindo a Revisão, em atendimento a determinação contida na Ordem de Serviço nº 208451 ocorridos na instituição, sobre os registros físico e financeiro, cuja constatação cita a não localização de bens móveis pertencentes ao patrimônio da Instituição, referenciada pelo relatório da CLBM/2007 pelo processo 23116.005815/06-51 e nomeada pela Portaria 1.328/2006.

O órgão de controle interno constatou a não localização dos bens móveis de acordo com o relatório datado em 31/março/2008 constante do Processo 23116.101655/2008-68 da CLBM/2007 e fez referencia a aproximadamente 17% do total da carga de bens móveis da Instituição, e aponta deficiências no controle interno da Instituição nos que se refere a esta prestação de contas.

A manifestação realizada pela Instituição no Relatório de Gestão 2007, através da PROAD, foi de que as atividades relativas ao levantamento de bens móveis estavam sendo cumpridas como apenas mais uma atividade de encerramento de exercício e sem ação terminativa. A partir do levantamento de 2005, verificou-se a necessidade de mudança de mentalidade, com a composição da CLBM e a capacitação das Unidades.

No exercício 2006, a CLBM trabalhou em dois momentos: no primeiro momento referenciado pelo Processo 23116.005815/06-51, avaliado pela auditoria, e efetivamente verificaram-se discrepâncias, tanto que no segundo momento foi instituída a CLBM/2006/Revisão, como consta no Processo 23116.003842/07-34.

Em 2007, foi desenvolvida uma ferramenta informatizada para controle de patrimônio, em uso por cada uma das Unidades da Instituição com treinamento das chefias, de servidores das Unidades,

além reestruturação da Comissão de Baixa de Bens Móveis, com resultados significativos no exercício (Quadro 30).

No exercício 2007, a CLBM, também trabalhou em dois momentos, no primeiro momento apresentou relatório através do Processo 23116.101655/08-68, a partir do qual se verificaram discrepâncias, que levaram ao segundo momento, pela convocação da CLBM/2007/Revisão, que consta no Processo 23116.101661/08-15.

A PROAD salientou que, a partir da implantação da atual sistemática de trabalho e com o uso de ferramenta específica, houve considerável envolvimento das Unidades Acadêmicas e Administrativas, resultando em melhoria operacional no controle e na localização de bens móveis.

Assim, o uso de ferramenta, que possibilita a identificação de bens por localização específica na Unidade (Acadêmica ou Administrativa), não estando disponível até 2006. A partir de 2007, o Levantamento e as Revisões consideraram somente bens que as Unidades demonstrassem sua localização.

Em análise, a CGU/RS considerou que a Instituição tinha adotado providências no sentido de minimizar e identificar as divergências patrimoniais. A CGU/RS recomendava o cumprimento de continuar atuando no processo de identificação das divergências patrimoniais apontadas e apurasse as responsabilidades para os casos de desaparecimento de bens móveis.

#### **4.2.12 Desenvolvimento do Trabalho da CLBM/2008 - Processo 23116 101704/2008-62**

A PROAD, em 02 de outubro de 2008, nomeia a CLBM/2008, pela Portaria 1.876/2008, designando um técnico administrativo para presidi-la. Foi fixado o prazo de 30/12/2008 para conclusão dos trabalhos. Na mesma Portaria, no art. 2º, transfere a competência às Unidades Acadêmicas e Unidades Administrativas para que designassem servidores para acompanhar os trabalhos da CLBM/2008, nas respectivas Unidades.

Assim, o Pró-Reitor e o Presidente da CLBM/2008 estabeleceram que, em face da indisponibilidade de servidores nas Unidades Administrativas e Acadêmicas, a Comissão fosse composta pelo Presidente e por seis (6) Bolsistas contratados, com carga horária de vinte horas semanais (20hs/semanais). A Comissão iniciou suas atividades de campo em 02/10/2008.

#### 4.2.12.1 Metodologia

Em virtude dos resultados apresentados nos Levantamentos de Bens da Comissão de 2007, as Unidades apresentaram a localização de bens por sublocais, implicando numa melhor condição de inventariar os bens com a sua devida localização.

Por esta razão, a Comissão resolveu adotar uma metodologia de trabalho com o intuito de continuar utilizando a ferramenta de controle e informação de bens móveis, no qual as Unidades puderam registrar seus bens, por sublocais, movimentá-los na sua própria Unidade, fazer registro de outras ações, a fim de controlar e localizar bens, com corresponsabilidade dos responsáveis por sublocais das Unidades Acadêmicas e Administrativas.

Embora a Comissão utilizasse as relações dos bens por sub-locais para transitar e levantar os bens móveis de cada Unidade, todo o trabalho de levantamento de bens foi realizado manualmente, tendo em vista que o coletor eletrônico de dados (*scanner* de mão) apresentou falhas de funcionamento em trabalhos de anos anteriores, e, também, pela quantidade de bens que não possuem a plaqueta para leitura ótica, ou as plaquetas estão gastas ou danificadas, assim sendo descartado a utilização do coletor eletrônico.

Com o propósito de se resguardar de possíveis falhas no levantamento dos bens, a Comissão adotou o critério de emitir um Pré-Relatório, e enviou-se a Relação dos Bens Não Localizados para a Unidade levantada, oportunizando as Unidades localizar os bens não localizados e informar à Comissão, para uma nova verificação, repetindo assim o mesmo procedimento adotado no exercício anterior.

#### 4.2.12.2 Dificuldades na Execução do Levantamento de Bens Móveis

As dificuldades encontradas pela CLBM/2008, ainda se faziam presentes e permaneciam as mesmas de exercícios anteriores. Porém as Unidades ainda tinham dificuldades em operar a ferramenta de controle, e/ou resistiam à mudanças operacionais.

No conjunto geral, as dificuldades não se apresentavam expressivas, restando à Comissão realizar o trabalho e buscar os resultados desejados, de forma a diminuir o tempo de trabalho, permanecendo o tempo necessário em cada Unidade.

#### 4.2.12.3 Situações Encontradas e Propostas Específicas de Regularização do Controle dos Bens Móveis

O trabalho da Comissão foi desenvolvido utilizando-se a metodologia proposta, ou seja, localizar os bens por sub-local nas Unidades patrimoniais da IFES.

É importante salientar que as Unidades atualizaram os registros dos bens nos seus devidos sub-locais. Reforçando o planejamento de se desenvolver a metodologia de levantamento de bens móveis a PROAD encaminhou para as Unidades Acadêmicas e Administrativas o MEMO Circ. 009/2008 (anexo ao Processo 23.116 101704/2008-62) reinterando dispositivos legais, sobre a nomeação da CLBM/2008 que cita o papel da CLBM que é de constatar a existência dos bens móveis localizados e não localizados e apresentar relatórios da situação física e em valores monetários de cada Unidade.

Atualizou também a competência da Unidade detentora da carga patrimonial de informar a localização dos bens móveis de sua Unidade bem como acompanhar a Comissão, a fim de facilitar o acesso as dependências.

Considerou a IN SEDAP 205/1988, que versa sobre a responsabilidade de todo servidor público pelo desaparecimento do material que lhe for confiado, para guarda ou uso, bem como pelo dano que causar, dolosa ou culposamente.

E ainda fez referência à Deliberação CODEP (Conselho Departamental) 069/2002 sobre:

- a) Responsabilidade da Chefia de cada Unidade a carga patrimonial que lhe estiver vinculada, conforme determina o art.87 do Decreto Lei 200, mediante assinatura do termo de responsabilidade ou de transferência, emitido pela Divisão de Patrimônio; e,
- b) Cada Unidade deverá designar expressamente servidores que responderão pela guarda de bens patrimoniais, o que tal atribuição conferida a esse não eximirá a chefia de responsabilidades, caso venham a ocorrer problemas com relação a bens de sua carga patrimonial.

A Comissão enviou, para o Gabinete do Reitor, Pró-Reitorias, Departamentos e Comissões de Cursos, o Demonstrativo Físico-Financeiro, após levantamento da revisão realizada, através do

Memorando 006/008, a fim de dar conhecimento, aos órgãos superiores, da situação de cada Unidade a ela ligada.

#### 4.2.12.4 Propostas Globais de Regularização do Controle Patrimonial pela CLBM/2008

O trabalho da Comissão ocorreu dentro das condições possíveis, utilizando a metodologia proposta, ou seja, localizar os bens por sublocal nas Unidades Acadêmicas e Administrativas da Instituição.

A Comissão, no ano de 2008, conseguiu realizar o levantamento dos bens móveis da FURG dentro do exercício, atingindo o prazo estipulado pela Portaria 1.876/08, que estabeleceu 31/12/08 para conclusão dos trabalhos atendendo, assim, as normas legais, conforme IN 205/1988, que determina a elaboração do inventário anual de bens móveis existentes em 31 de dezembro de cada exercício.

#### 4.2.12.5 Resultados Obtidos pela CLBM/2008

Os resultados obtidos pela CLBM/2008 foram utilizados as seguintes relações:

- a) Resumos Financeiros dos Bens Móveis da Instituição e os Bens Móveis Próprios e de Terceiros (Anexo C), os quais foram utilizados pelo sistema implantados no controle dos bens móveis e passaram a integrar o relatório da CLBM/2008;
- b) Relações totais dos Bens Móveis de todas as Unidades Administrativas e Acadêmicas que serviram de base para o levantamento dos bens pela Comissão;
- c) Os Relatórios Parciais das Unidades Acadêmicas e Administrativas; e,
- d) As Relações dos Bens Móveis não localizados.

Os quais passaram a integrar o Processo 23.116.101704/2008-62, e estão expressos no Quadro 32.

Quadro 32 - Demonstrativo Físico e Monetário, pela CLBM/2008

<b>1 – Bens Próprios</b>			
<b>Bens Localizados</b>		<b>Bens Não Localizados</b>	
Quant. %	Valor %	Quant %	Valor %
96	97,6	4	2,4
<b>3– Bens de Terceiros</b>			
<b>Bens Localizados</b>		<b>Bens Não Localizados</b>	
Quant. %	Valor %	Quant. %	Valor %
96	97,3	4	2,7
<b>TOTAIS</b>			
<b>Bens Localizados</b>		<b>Bens Não Localizados</b>	
Quant. %	Valor %	Quant. %	Valor %
96	97,6	4	2,4

Fonte: Relatório da CLBM/2007 - Processo. 23.116 101704/2008-62

A CLBM/2008 fez o levantamento de bens móveis referente ao exercício de 2008. Em análise aos resultados totais (Quadro 31), a CLBM/2008 localizou a 96% das quantidades físicas e em valores monetários 97,6% localizados.

Como proposta de regularização de pendências ainda sem ações efetivas, a Comissão resolveu encaminhar a relação dos Bens não cadastrados e bens baixados que ainda se encontram em uso nas diversas Unidades (Processo 23116.001472/2008-43); relação de bens que ora se encontravam como bens plaquetáveis e ou não plaquetáveis (Processo 23116.001470); relação de bens com solicitação de transferência de uma Unidade para a outra, que efetivamente não tinha sido atualizado pela DIPAT (Processo 23116.001471/2008-43), e relação de bens que se encontravam nas Unidades, porém pertenciam a outras Unidades (Processo 23116.0014 69/2008-43).

A PROAD a fim de consolidar a regularização de baixa de bens móveis em situação de inservíveis ou irrecuperáveis ou obsoletos ou antieconômicos, baseando-se nos Relatórios das CLBM 2005/2008, e pelos Planos de Providências encaminhados a CGU/RS, abriu Processo 23.116.005682-19.

Esse encaminhamento está referenciado nos termos da IN 2005 (item 6.5.1) que dispõe sobre a descarga que se efetivará com a transferência de responsabilidade pela guarda do material e em face ao resultado de exame o dirigente do Departamento de Administração poderá autorizar a descarga do material ou a sua recuperação(...). Dada à impossibilidade de recuperação, cabe ao dirigente (Ordenador de Despesa) encaminhar, os processos de descarga de bens das cargas

patrimoniais das Unidades Acadêmicas e Administrativas, à Comissão de Baixa para que se analise e avalize a decisão. Com esse encaminhamento as Unidades Acadêmicas e Administrativas, baseadas nas informações dos exercícios de 2005 a 2008, resultantes dos Relatórios da CLBM, tiveram regularizadas as pendências de bens não localizados, especificamente em situação de inservíveis ou irrecuperáveis ou obsoletos ou anti-econômicos. Os bens em situação de uso e que não foram localizados continuaram como pendências para apuração de responsabilidades.

De acordo com as situações já relatadas, e para atender as atribuições da Comissão de Levantamento de Bens Móveis de 2008, estabelecidas pela Portaria 1.876/08, a CLBM/2008 entendeu que o trabalho realizado pela Comissão estava concluído e, em 31 de dezembro de 2008, encaminhou o processo correspondente ao trabalho através do Memorando 001/2008 à Pro Reitoria de Administração (PROAD).

#### **4.2.13 Processo de Controle Interno/2008 – Controladoria Geral da União/RS**

A CGU/RS avaliou a prestação de contas anual da Instituição através do relatório de auditoria e Ordem de Serviço 224846/8/2009 referente ao exercício 2008, a auditoria realizada na Instituição, ressaltou sobre os registros físico e financeiro, citando a não localização de equipamentos com valor superior ao indicado na IN CGU 4/2009<sup>16</sup>.

O órgão de controle interno verificou a diminuição do valor referente aos bens não localizados, com relação ao exercício anterior. Com efeito, no Relatório 208461 referente à Avaliação de Gestão de 2007, consta a informação extraída do Processo 23116.101655/2008-68, onde, em relação ao exercício de 2007, encontra-se o quantitativo de bens não localizados, a não localização dos bens móveis, de acordo com o relatório de 31 de março de 2008, constante do Processo 23116.101655/2008-68 da CLBM/2007, e fez referencia ao quantitativo de bens não localizados. Em relação ao demonstrativo apresentado no processo da CLBM/2008, tal relatório verificou um menor quantitativo de bens não localizados.

---

<sup>16</sup> IN CGU 4/2009. § único. Para os fins do disposto no art. 24, inciso II, da Lei 8.666/1993, considera-se prejuízo de pequeno valor aquele cujo preço de mercado para aquisição ou reparação do bem extraviado ou danificado seja igual ou inferior ao limite estabelecido como de licitação dispensável.

A CGU/RS faz referência à IN SEDAP 205/1988, acerca da movimentação e controle de equipamentos e materiais no âmbito da Administração Pública Federal, em seu item 7.12, que cumpre ao Departamento de Administração ou Unidade equivalente no que concerne ao material distribuído, cuidar da sua localização, recolhimento, manutenção e redistribuição, assim como da emissão dos competentes Termos de Responsabilidade.

No item 7.13.3, a IN dispõe que, em caso de redistribuição de equipamentos ou material permanente, o termo de responsabilidade deverá ser utilizado fazendo-se nele constar a nova localização, e seu estado de conservação e a assinatura do novo consignatário. Por fim, o seu item 7.13.4 dispõe que nenhum equipamento ou material permanente poderá ser movimentado, ainda que sob a responsabilidade do mesmo consignatário, sem prévia ciência da Seção do Patrimônio da Unidade.

A CGU Observou que na relação dos bens não localizados pela CLBM/2008 constata que as Unidades não vem observando o dispositivo na IN no que se refere a movimentação e ao controle dos equipamentos, vez que estes não foram localizados nos setores/departamentos constantes dos Termos de Responsabilidade disponibilizados, apontando assim a deficiência na apuração do paradeiro de bens não localizados.

Questionada acerca da situação detectada em relação à gestão do patrimônio e aos bens não localizados por meio da Solicitação de Auditoria 224846/016, a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração<sup>17</sup> da IFES manifestou por meio do Ofício 60/2009, destacando que, a partir da implantação de ferramenta informatizada, em 2007, as Unidades foram capacitadas para gerenciamento dos respectivos bens. No decorrer de 2008, com as transformações estruturais da Instituição, o trabalho foi duplicado, pois foram operados simultaneamente, 18 Departamentos em 13 Unidades Acadêmicas, além das novas Pró-Reitorias. Isto também determinou que, no Plano de Providências (17096), encaminhado em outubro de 2008, já se projetasse adaptações estruturais nas Unidades Acadêmicas e nas novas Pró-Reitorias, o que exigiu um novo período de capacitação aos gestores que assumiram em janeiro de 2009.

---

<sup>17</sup> Houve alteração na estrutura organizacional das Pró-Reitorias, das Unidades Acadêmicas e das Unidades Administrativas, com fusão, desmembramento e criação.

O Órgão de Controle Interno aponta que as providências adotadas pela Unidade com relação aos problemas patrimoniais ainda não se encontram integralmente sanados. Recomenda que a Instituição apure as responsabilidades para os casos de desaparecimento de bens de valor significativo valor, nos termos da IN CGU 04/2009, para aqueles bens considerados de pequeno valor.

#### 4.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Na continuidade da coleta das informações, tem-se a utilização da aplicação de entrevista semiestruturada, sendo um dos instrumentos básicos utilizados pela pesquisa qualitativa para a coleta de informações, o que favorece não somente a descrição dos fenômenos sociais, mas como também sua explicação e a sua compreensão. Além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador nesse processo (TRIVINÕS, 1987). Para o autor, a entrevista semiestruturada caracteriza-se por questionamentos básicos que são embasados por teorias que se relacionam ao tema da pesquisa.

Nessa perspectiva, o instrumento utilizado para análise (Apêndice C), foi constituído por um conjunto de seis perguntas. Estas perguntas possibilitaram a identificação do entrevistado e a caracterização da amostra, por meio da mensuração de dados através de tabulações simples que, após analisados e interpretados, levaram a uma melhor compreensão do fenômeno estudado.

Assim a proposta, o instrumento de pesquisa foi constituído por perguntas que envolveram as seguintes categorias:

- a) Controle patrimonial de bens móveis na IFES: nesta categoria, a perspectiva foi perceber qual o posicionamento do entrevistado tem sobre a importância do controle dos bens móveis;
- b) Tomada de decisões na gestão de bens móveis: esta categoria buscou-se relacionar o cargo desempenhado pelo gestor público na IFES, e as medidas adotadas para o melhor planejamento, investimento na aquisição de bens móveis, e a e a correta utilização desses bens na Instituição;
- c) Relação da IFES com os órgãos de controle interno e externo: a partir do momento em que as IFES estão sujeitas a avaliação de prestar contas de seus bens móveis anualmente e estão

- também sendo auditadas pela CGU/TCU, questionaram-se como os gestores públicos percebem esta relação; e,
- d) Desenvolvimento do trabalho da CLBM, a participação dos segmentos da Instituição e a utilização de ferramenta para o controle dos bens móveis: nessa categoria buscou-se avaliar o posicionamento dos gestores públicos relacionados aos aspectos que resultaram no trabalho desenvolvido pela CLBM, a participação dos segmentos da Instituição, complementada com a utilização da ferramenta de controle de patrimônio de bens móveis.

Definidos os potenciais entrevistados de acordo com o instrumento de pesquisa, a escolha dos gestores públicos (Pró-reitor de Administração e o Auditor Interno, a época) resulta do envolvimento, respectivamente, na coordenação e assessoramento do trabalho desenvolvido no período de 2005/2008, que se entende terem o conhecimento aprofundado seja das condições internas do controle dos bens móveis; as exigências de normas legais, as necessidades de atender as solicitações dos órgãos de controle interno/externo, e, o acompanhamento do desenvolvimento do trabalho realizado e o resultado obtido pela CLBM 2005/2008.

Para obter o registro fiel das entrevistas dos gestores universitários utilizou-se o termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice D), visando à transcrição dos relatos, facilitando assim o processo de análise. As entrevistas foram realizadas em 06 e 12/12/2012, com duração aproximada de 1 (uma) hora cada e foram realizadas cumprindo o roteiro previamente estabelecido.

#### **4.3.1 Desenvolvimento Crítico dos Relatos dos Entrevistados**

Realizada as entrevistas, procedeu-se a rigorosa transcrição das mesmas, tendo o cuidado de não promover quaisquer alteração que pudessem colocar em risco o posicionamento dos entrevistados ou a compreensão dos mesmos sobre cada questionamento. Tais transcrições foram submetidas à revisão dos entrevistados, para validação.

Transcritas as entrevistas, os entrevistados são identificados como entrevistado 1 (E1) e entrevistado 2 (E2). Foram realizadas leituras minuciosas dos objetivos definidos neste estudo, na perspectiva de mantê-los claro durante a análise das informações coletadas, visando responder os questionamentos desse estudo.

#### 4.3.1.1 Controle de Bens Móveis na Concepção dos Entrevistados

Qual o seu entendimento sobre a importância do controle patrimonial de bens móveis na IFES? Esta pergunta, feita aos entrevistados, visou compreender qual a ideia que eles tinham sobre controle dos bens móveis. Quanto ao assunto, obtiveram-se as seguintes respostas:

- a) Esta na exigência legal de prestar contas do patrimônio sob-responsabilidade da IFES; na avaliação de disponibilidade de bens móveis para atender as atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração; e, para compatibilizar os registros físicos com os registros contábeis (E1).
- b) Esta no resguardo do patrimônio público; na identificação dos responsáveis pela carga patrimonial; e, na correta utilização e preservação do bem público (E2).

#### 4.3.1.2 Papel do Gestor Público na Tomada de Decisões

Na função que desempenha na Instituição, qual o seu entendimento sobre a gestão de bens móveis para a tomada de decisões? Esta pergunta buscou identificar a relação do papel do gestor público com o processo de tomada de decisão nas questões específicas sobre a efetiva regularização dos bens móveis. As respostas obtidas foram:

- a) A gestão patrimonial de bens móveis permite avaliar a quantidade e as condições dos bens móveis em uso pela instituição e desenvolver o planejamento de reposição mediante a efetiva necessidade das Unidades, definindo os investimentos a serem programados, substituindo os bens obsoletos ou inservíveis (E1).
- b) Recomendar a utilização correta da gestão de patrimônio de bens móveis, fazendo observações à legislação e aspectos legais, seja pela IN 205/1988, e pelas recomendações dos Órgãos de controle interno e externo (E2).

#### 4.3.1.3 Relação com Órgãos de Controle Interno e Externo

Na intermediação da IFES com os órgãos de controle interno e externo, Quais os aspectos destacam-se para atender os pressupostos legais relacionados à convocação da CLBM? Esta questão pretende esclarecer o efetivo trabalho da CLBM, que resultados geram este

trabalho, visando a atender as demandas dos órgãos de controle. Nestes termos, os respondentes afirmaram que:

- a) Com relação à CLBM atender a exigência anual da IN 205/1988; nos trabalhos realizados pela CLBM produção de relatórios da real situação físicos e monetários espelhando a real situação dos bens móveis, e, após a análise dos órgãos de controle, fazer as adequações necessárias revisando a metodologia desenvolvida pela CLBM (E1).
- b) É buscar apoio no sentido de cumprimento dos normativos interno, relacionados com a legislação vigente; e, demonstrar os resultados obtidos nos relatórios com relação às atividades efetivamente desempenhadas pela CLBM (E2).

#### 4.3.1.4 Atuação Sistemática da CLBM

Qual a percepção do entrevistado sobre a atuação sistemática da CLBM, no período de 2005/2008? Esta questão tem como propósito o aprofundamento do conhecimento da atividade, procurando identificar a importância no desenvolvimento de trabalhos da Comissão. Para tanto, foi possível obter as respostas seguintes:

- a) Os levantamentos realizados nos anos anteriores deixaram de ser suficientes, o que determinou um trabalho cumulativo em momento de expansão da IFES. O trabalho da CLBM mostrou-se de produção e resultados crescentes, com a incorporação de ferramenta eletrônica de controle e informação de bens móveis, sem aplicação anterior na IFES, orientada pelo presidente da CLBM e viabilizada pelo CPD. A atuação permitiu consolidar uma metodologia de trabalho consistente e com reflexos para os anos seguintes (E1).
- b) Através do trabalho cumulativo que desencadeou a efetiva correção no controle dos bens móveis, apresentando resultados significativos, demonstrando evolução constante e permitindo a redução de bens não localizados (E2).

#### 4.3.1.5 Participação dos Segmentos da IFES no Controle dos Bens Móveis

Como o gestor avalia a participação dos segmentos da IFES no trabalho desenvolvido, quanto às dificuldades enfrentadas no controle patrimonial de bens móveis? Diante do fato que a CLBM, por si só, não

teria condições de executar um trabalho e, necessariamente, teria que ter a participação de Unidades Acadêmicas e de Unidades Administrativas, buscou-se, nesta questão, identificar o compromisso e a participação no controle dos bens móveis de cada Unidade. Assim, foi relatado que:

- a) A participação das Unidades Acadêmico-Administrativas, historicamente, sempre era de descompromisso com sua carga patrimonial e de desconhecimento quanto à atuação da CLBM. O resgate da credibilidade e a metodologia implantada possibilitou que as ações da CLBM impactassem nestas Unidades, que passaram a confiar na equipe e a usar a ferramenta de controle e informação de bens móveis (E1).
- b) A participação dos segmentos da IFES foi crescente a partir do trabalho sistemático da CLBM, ocorrendo o interesse para a orientação e busca de soluções de situações internas das Unidades Acadêmicas/Administrativas. A busca de soluções se deu pela credibilidade da CLBM, tendo em vista a falta de apoio e ações por parte da Unidade Patrimonial da IFES, que deveria solucionar as pendências na área (E2).

#### 4.3.1.6 Utilização de Ferramenta Informatizada para o Controle de Bens Móveis

Considerando o uso de ferramenta informatizada para controle patrimonial de bens móveis, quais aspectos de gestão foram fundamentais para os órgãos de controle interno? Esta questão teve como foco verificar se o uso da ferramenta de controle de bens móveis proporcionou melhora na análise e gerenciamento para a PROAD e para a AUDIN. Sobre isso, as respostas foram as seguintes:

- a) O desenvolvimento da ferramenta de controle e informação de bens móveis, a partir do trabalho do presidente da CLBM, com amplo conhecimento do campo de trabalho, credibilidade junto aos dirigentes das Unidades, acesso aos controles internos, suporte com estrutura administrativa da PROAD, permitiu que a ferramenta de controle e informação determinasse um novo patamar no gerenciamento dos bens móveis, pois o acesso *online* garante a identificação e localização dos bens móveis por ambientes de trabalho; co-responsabilização; além de gerar relatórios físicos e monetários (por ambiente de Unidades Acadêmicas e Administrativas e das Pró-Reitoria da IFES) (E1).

- b) Fundamentalmente as movimentações fiquem registradas no sistema de forma a orientar futuras informações. Tais movimentações destacam-se como: ingressos e transferências de bens oriundos de Unidades para Unidades; envio para consertos; baixas de bens; empréstimos; registros dos prazos de garantia dos equipamentos; e, identificação dos responsáveis e co-responsáveis pela carga patrimonial (E2).

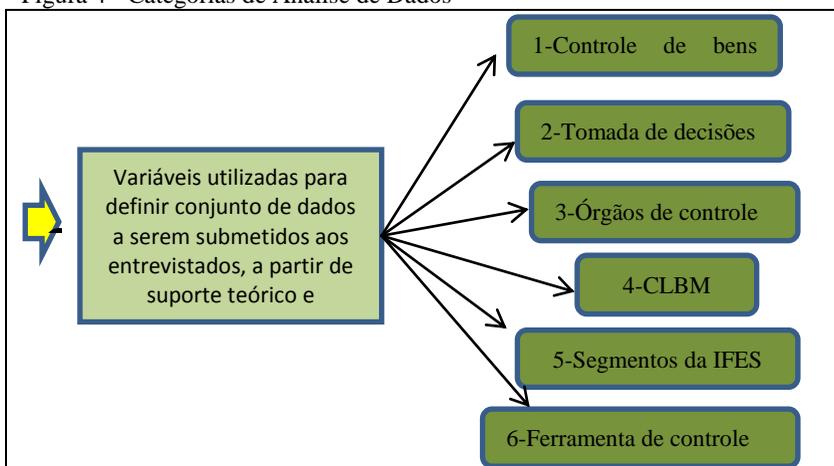
Ao analisar os registros das entrevistas e as informações obtidas, pode-se considerar que os participantes avaliaram positivamente o trabalho desenvolvido pela CLBM, principalmente pela evolução dos resultados atingidos e pela ampliação da participação das Unidades envolvidas. Mesmo que situados em níveis hierárquicos diferentes com ações gerenciais diferenciadas (executor e controlador), as respostas tendem a uma mesma visão da importância do controle dos bens públicos. Assim, pode-se concluir que, mesmo com diferentes objetivos desenvolvidos organizacionais, as respostas apontam na mesma direção e dentro das categorias esperadas para o instrumento de pesquisa.

## 5 ANÁLISE DA TRIANGULAÇÃO

A técnica de triangulação da pesquisa inter-relaciona a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a aplicação do instrumento de entrevista, permitindo uma análise das interações entre a base legal (bibliográfica), o posicionamento dos gestores públicos (entrevistas) e os instrumentos operacionais da IFES e dos controles interno e externo (pesquisa documental).

Para uma visão geral da estrutura da análise das categorias e os conteúdos básicos vinculados, destaca-se a categoria Segmentos da IFES conforme figura 4 e 5:

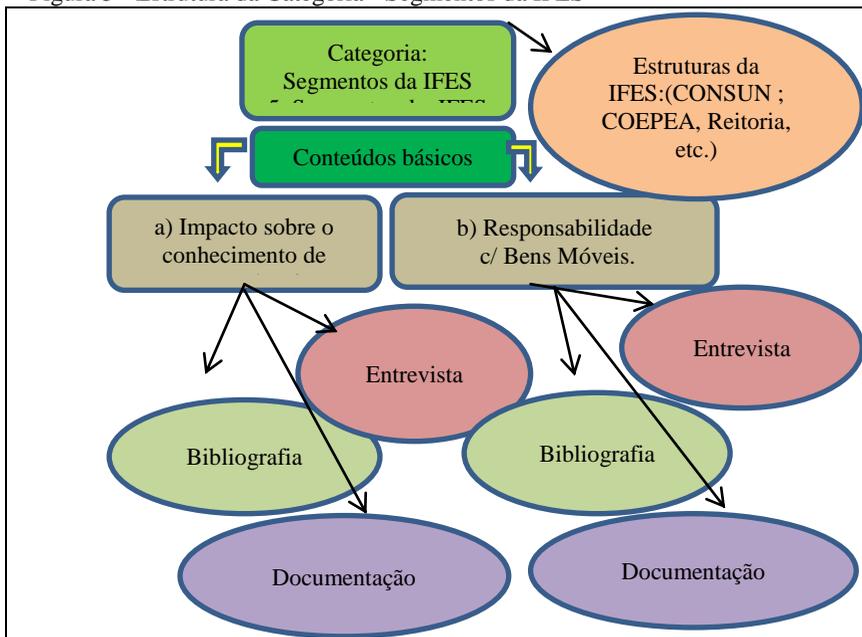
Figura 4 - Categorias de Análise de Dados



Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura 5 representa a sequencia de análise da categoria e os conteúdos básicos.

Figura 5 - Estrutura da Categoria - Segmentos da IFES



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.1 ELEMENTOS DE ANÁLISE

As categorias e conteúdos básicos vinculados serão analisados a partir do que os gestores públicos descreveram na entrevista; o que os conteúdos bibliográficos apontam; e, onde está demonstrado na descrição documental.

### 5.1.1 Controle de Bens Móveis

A categoria Controle de Bens Móveis direciona-se à análise para os conteúdos básicos de exigência legal; de responsabilidade pela carga patrimonial; e, os registros físicos e contábeis.

### 5.1.1.1 Bibliografia

Os conteúdos da bibliografia sobre o estudo do controle de bens móveis compõem o conceito, os procedimentos e na finalidade da Administração Pública, inseridas como atividades de planejamento, direção, execução e controle (DI PIETRO, 2010). Para Maximiano (2007, p. 54), administrar consiste em “tomar decisão sobre objetivos e recursos”. O procedimento de administrar é inerente a qualquer situação em que existam pessoas utilizando recursos para atingir algum objetivo. A finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio de aplicação de recursos, mediante controles.

Na Gestão Pública (GP), identifica-se o controle como uma ação preventiva, busca-se a integração do planejamento, orçamento, finanças e controle, com a finalidade de dar suporte à administração federal por meio do melhor controle do gasto, usando mecanismos de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade (BRESSER-PEREIRA, 1995).

Na gestão universitária confirma-se a importância do controle que, de acordo com Tagliapietra (2009), nos serviços públicos, tem ocorrido mudanças. A sociedade exige melhor qualidade e eficiência na prestação de serviços e, para tanto, os órgãos públicos devem buscar, adaptar e programar as melhores práticas gerenciais, com especial atenção para as que alavancam competências de gestão de informação, de controle e de indicadores de desempenho.

A pesquisa bibliográfica faz referência à exigência legal, na Administração Pública, através da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei Complementar 101/2000, nos art. 1º (responsabilidade na gestão fiscal de forma planejada e transparente) e 48 (instrumentos de transparência da gestão fiscal); na EC 19/1992 que modifica regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, de servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades (BRASIL, 1992); a CF, em seu art. 70, § único, define que deve prestar contas “qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiro, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária” (BRASIL, 1988).

A Lei 8.443/1992 dispõe sobre atribuições do Tribunal de Contas da União (TCU), estabelecendo que lhe caiba: a) julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos das unidades dos poderes da União e das entidades da

administração indireta, inclusive das fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte dano ao Erário; e, b) proceder, por iniciativa própria ou por solicitação do Congresso Nacional, de suas Casas ou das respectivas comissões, à fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial das unidades dos poderes da União e das demais entidades referidas no inciso anterior (BRASIL, 1992).

Na Gestão Patrimonial, em atendimento às exigências legais, parte-se do DL 200/1967, que no art. 87, comenta sobre a responsabilidade dos bens patrimoniais, indicando que os bens móveis, materiais e equipamentos em uso ficarão sob a responsabilidade de chefes de unidades, procedendo-se periodicamente a verificação pelos órgãos de controle; e, passa-se pela IN SEDAP 205/1988, que objetiva racionalizar, com minimização de custos, o uso de material através de técnicas de gestão.

Nos inventários de atendimento às exigências de órgãos de controle externo, os bens móveis estão declarados em acórdãos TCU:

- a) 61/1996 – Plenário: determina a elaboração do inventário anual de bens móveis, mediante levantamento do patrimônio como um todo e não apenas levantamentos parciais e ou de acréscimos ocorridos no exercício;
- b) 573/2002 – 2ª Câmara: determina que se realize inventário dos bens móveis anualmente, nos termos da Lei 4.320/1964 e IN SEDAP 205/1988; e,
- c) 628/2005 – 2ª Câmara: que versa sobre a observação do princípio da segregação de funções, definida como: a estrutura de um controle interno deve prever a separação entre funções de autorização/aprovação, de operações, execução, controle e contabilização das mesmas, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio.

#### 5.1.1.2 Entrevistas

Na exigência legal, juntamente com o trabalho desenvolvido pela CLBM, ficam identificados os conteúdos básicos da (Q1), que é a responsabilidade pela carga patrimonial, mencionada pelo E2 quando aponta a identificação do responsável pelos bens móveis da sua Unidade e a correta utilização do bem público. E, pelo E1, quando assinala a

importância do levantamento de bens móveis no fornecimento de informações necessárias para avaliar a disponibilidade de bens móveis no atendimento das atividades da Instituição, e ainda a compatibilização dos registros físicos com os registros contábeis.

### 5.1.1.3 Documentação

Na descrição documental, o controle patrimonial da IFES está caracterizado nos procedimentos adotados no trabalho da CLBM, da CGU através dos processos de controle, quando fez recomendações de observância da IN 205/88 (item 8), de obrigatória elaboração de inventário anual de material permanente, que deve refletir a posição patrimonial no encerramento de cada exercício financeiro, e do gestor público quando nomeia a Comissão de Levantamento de Bens, para verificação da existência dos bens móveis nas diversas Unidades da Instituição. No cumprimento das exigências legais quando a CLBM desenvolve trabalho e apresenta os relatórios com resultados através de demonstrativos físicos e monetários, desenvolvendo metodologias de trabalho, cumprindo prazos, sugerindo novas formas de controle patrimonial com uso de ferramenta de controle e possibilitando a transparência do controle dos bens móveis.

## 5.1.2 Tomada de decisões

Na categoria Tomada de Decisão do Gestor Público, os conteúdos bibliográficos estão identificados no Modelo de Administração Pública Burocrática que destaca a característica da formalidade - impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, através de uma hierarquia administrativa, com documentos escritos dos procedimentos administrativos, pela formalização dos processos decisórios e das comunicações internas e externas.

### 5.1.2.1 Bibliografia

No âmbito do conceito de Gestão Pública, a tomada de decisão está direcionada para a eficiência (como a capacidade gerencial para usar os recursos disponíveis da melhor forma possível, dependendo da liderança, percepção e planos estratégicos, relacionamento com os cidadãos destinatários dos resultados, informação e conhecimento, pessoas realizadoras e processos que transformam os recursos em

resultados); para a eficácia (como a ação que avalia a realização do que estava planejado ou do atingimento de metas); e, para a efetividade (como um valor público, um ganho social, se a ação agregar valor ao cidadão, à sociedade e à própria instituição) (LIMA, 2010).

Para a legalidade do controle dos bens móveis a PROAD, a AUDIN e a CLBM observam a importância dos aspectos legais. O TCU através dos relatórios faz a referência, aclarando nos pareceres das contas dos exercícios de 2006/2007/2008 a necessidade de atendimento da IN SEDAP 205/1988.

Os conteúdos básicos visam fornecer informações para a tomada de decisão dos gestores através da avaliação das condições dos bens móveis e da possibilidade de planejar reposições e alienações de bens.

#### 5.1.2.2 Entrevistas

Para E1, as informações para tomada de decisões estão na possibilidade de avaliação das quantidades e condições em que se encontram os bens móveis para planejar compras e reposição, definir investimentos, a fim de atender as reais necessidades das Unidades. Para E2, as informações para a tomada de decisão estão na possibilidade de fazer recomendações para a correta utilização dos bens móveis, desde que observados os aspectos legais exigidos pela da IN 205/1988 e Acórdãos do TCU.

#### 5.1.2.3 Documentação

Na descrição documental, o fornecimento de informações para tomada de decisão do gestor público está no trabalho da CLBM, quanto aponta as situações encontradas no levantamento e nas propostas de regularização do controle dos bens móveis, sobre bens não plaquetados (instauração de uma comissão técnica relacionada à especificação dos bens não plaquetados); bens em estado de sucateamento (realização de triagem desses bens e busca de solução definitiva junto às comissões de baixa ou de conserto); bens baixados (com ação da DIPAT quanto à efetiva presença destes bens e sua regularização); bens não pertencentes à Unidade (que cada Unidade atualizasse e informasse a existência de bens a elas pertencentes a outras Unidades para efetiva ação de atualização de carga patrimonial).

As informações das Unidades, sem controle informatizado de bens patrimoniais, portanto antes da implantação da ferramenta

eletrônica, dependiam de listas físicas geradas pelo CPD para a CLBM. Tais listas precisam de verificação e preenchimento manual, gerando retrabalho constante. Em anos sucessivos, tais dados eram desprezados, demandando que o trabalho, novamente, principiasse de um ponto zero. Assim, tais dados não geravam informações cumulativas sobre controle patrimonial das Unidades e nem permitiam a alocação (salas, laboratórios, secretarias, entre outros) individual de responsabilidades. A implantação de ferramenta eletrônica veio para resolver tais atribuições no trabalho da CLBM e na organização da carga patrimonial das Unidades.

Com a implantação da ferramenta de bens foi possível ter a disponibilidade do total dos bens por Unidade e as reais situações das necessidades de cada Unidade Acadêmica e Administrativa, proporcionando ao gestor público planejar as aquisições de bens e definir os investimentos em bens móveis.

### **5.1.3 Órgãos de Controle Interno e Externo**

Na categoria órgãos de controle interno e externo, selecionaram-se os conteúdos básicos sobre o cumprimento dos normativos legais, apresentação de relatórios com resultados e as adequações das análises dos órgãos de controle.

#### **5.1.3.1 Bibliografia**

No estudo dos órgãos de controle, os conteúdos bibliográficos mostram a missão da CGU na defesa do patrimônio público e no combate aos desvios e desperdícios de recursos públicos federais, mediante a realização de auditorias, fiscalizações, análise e apuração de denúncias, implementação de políticas de prevenção à corrupção e de promoção da transparência. No que se refere à legislação de Controle Externo na Administração Pública, o art.70 da CF/1988 estabelece que a fiscalização (contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta) deve ser exercida pelo Congresso Nacional, pelo controle externo e pelo sistema de controle interno de cada poder (BRASIL, 1988).

O controle das ações do Setor Público efetua-se por meio da realização de auditorias por órgãos especializados: Auditorias Gerais (exercício do controle interno das entidades componentes da estrutura da Administração Pública, centralizada e descentralizada, no âmbito dos

três segmentos de governo: federal, estadual e municipal) e Tribunais de Contas (órgãos autônomos e independentes, vinculados aos Poderes Legislativos das esferas federais e estaduais, para o controle externo da administração, por meio do controle das atividades dos órgãos, agentes e responsáveis pela movimentação dos recursos financeiros do setor público) (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Na relação com os órgãos de controle, a administração da IFES deve responder aos órgãos de controle (CGU/TCU), com base nas normas legais citadas na categoria da obrigatoriedade de cumprimento do controle de bens móveis. Para isso, cabe ao gestor público convocar a CLBM e fazer cumprir o que estabelecem as normas.

#### 5.1.3.2 Entrevistas

Para E1, as designações da CLBM para o desenvolvimento dos trabalhos de 2005 a 2008, com Portarias de cada exercício, definem a composição da Comissão, os prazos de conclusão dos trabalhos, de apresentação dos relatórios com a metodologia e os demonstrativos de resultados. Esta etapa formaliza a ação da CLBM e lhes atribui poderes junto a todas as Unidades da IFES para atender requisições de informações sobre a carga patrimonial.

Para E2, a AUDIN deve apoiar o cumprimento das exigências normativas e avaliar o trabalho executado pela CLBM, através dos relatórios e da apresentação dos resultados que servirão de análise aos órgãos de controle externo.

#### 5.1.3.3 Documentação

Na descrição documental, no que se refere aos órgãos de controle, destacam-se os processos dos exercícios de 2005 a 2008 à CGU/RS, apresentando as prestações de contas anuais da FURG. Na análise, a CGU faz constatações sobre as normas legais, se a metodologia adotada esta de acordo com o que preveem os normativos e emite pareceres sobre os resultados do levantamento de bens móveis desenvolvidos pela CLBM. Dessa forma, cabe à administração da IFES providenciar as correções.

### 5.1.4 Atuação Sistemática da CLBM

Na categoria Atuação Sistemática da CLBM, buscam-se identificar nos conteúdos básicos a convocação da CLBM de acordo com as exigências legais; os processos administrativos desenvolvidos pelo trabalho de levantamento de bens móveis e a credibilidade da CLBM nos diversos segmentos da FURG.

#### 5.1.4.1 Bibliografia

Na bibliográfica que trata dos processos administrativos na gestão pública, Paim (2009) destacam três dimensões:

- a) Processo finalístico (com geração de resultados em produtos/serviços);
- b) Processo gerencial (relacionando ao funcionamento da organização ou de setores); e,
- c) Processo de suporte (de sustentação dos processos da organização).

Fazer uma gestão que reúna e integre esforços, baseada em processos, vai possibilitar conhecer, fazer funcionar, avaliar, controlar e melhorar continuamente os resultados (FIEL FILHO, 2010).

A atuação sistemática da CLBM, ou seja, o planejamento e o controle de processos estão representados no Trabalho do Gestor de Processos (Figura 1). A Gestão de Processos representa evolução, quando passa por fase na qual não somente os processos devem ser gerenciados e informatizados, mas deve haver integração e agilização da lógica de melhorar e implementar processos, pois há uma necessidade permanente de mudança e de adaptação (SMITH; FINGAR apud PAIM, 2009).

A gestão de processos, segundo Paul Harmom (apud PAIM, 2009), é centrada em melhorar, redesenhar e automatizar processos. Sua influência está no redesenho de processos, de aplicação de tecnologia da informação e na gestão da qualidade.

A maior disponibilidade de tecnologia da informação e o aumento contínuo da complexidade do trabalho humano exigem que as organizações se posicionem sempre à frente da demanda, tomando decisões estratégicas com vistas a conduzir tanto as atividades de rotina quanto às de mudanças, para obter melhorias de desempenho (PAIM,

2009). Para sua implementação, é necessário, após o diagnóstico dos problemas do(s) processo(s):

- a) Quando há intenção de redesenho, identificando-se conhecimentos necessários e disponíveis, e,
- b) Quando é definida nova sistemática para os processos, identificando-se novos conhecimentos para os novos processos e cruzando estas informações com a disponibilidade de conhecimento.

Durante a fase de implantação dos novos processos, os treinamentos devem ser desenvolvidos para habilitar a utilização dos conhecimentos sobre os processos atuais e futuros.

#### 5.1.4.2 Entrevistas

Para E1, a atuação sistemática da CLBM, no período de 2005 a 2008, ocorreu pela insuficiência dos levantamentos de anos anteriores; pelos relatórios que não condiziam com a realidade no controle dos bens móveis; pela expansão da IFES, e a atuação dos órgãos de controle externo. Com a sistematização desenvolvida pela CLBM, houve produção de resultados crescentes com a incorporação de ferramenta eletrônica de controle de bens móveis, além de consolidar metodologia de trabalhos com reflexos para os anos futuros.

E2 define que o trabalho cumulativo e a efetiva correção no controle de bens móveis com resultados significativos permitiu a redução de bens não localizados.

#### 5.1.4.3 Documentação

Na descrição documental, a atuação sistemática da CLBM está expressa na convocação do mesmo presidente nos quatro anos da gestão desse estudo, com a evolução das atividades, atendendo as normas legais no controle de bens móveis.

A CLBM, por sua vez, desenvolveu o trabalho buscando evoluir o conhecimento, criando e testando diferentes alternativas até alcançar a metodologia adequada, com ampliação de resultados positivos.

### 5.1.5 Segmentos da IFES

Na complexa estrutura das IFES, buscam-se identificar, nos conteúdos básicos, os impactos das normas legais para o controle do patrimônio e avaliar as dificuldades enfrentadas com relação à responsabilidade pela carga patrimonial.

#### 5.1.5.1 Bibliografia

Na categoria Segmentos da IFES, a bibliografia apresenta as estruturas das instituições federais de educação superior com órgãos colegiados (Conselho Universitário; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão; Conselho de Administração; Conselhos de institutos, de faculdades, de departamentos, de centros e de núcleos) e órgãos diretivos/executivos (reitor, vice reitor, pró-reitores, diretores de institutos, faculdades, de órgãos complementares, de centros, de departamentos, de núcleos, de unidades administrativas). As variações estruturais das IFES não são muitas. Na sua relação com a esfera federal, entrelaça-se aos organismos de controle externo, que fixam parâmetros para atuação acadêmica e administrativa.

As condições ambientais, em cada IFES, é que poderão determinar o modelo de gestão que mais se adapte às suas realidades, pois não se aplica um modelo puro, mas sim mais de um modelo simultaneamente. A estrutura atual, permeada pela burocracia e centralização, é o grande empecilho às inovações demandadas nos dias de hoje. Por mais que o ambiente das universidades seja marcado como um local de desenvolvimento de inovações, o mesmo não pode ser afirmado quando se refere aos processos administrativos e decisórios, como também à sua estrutura interna. Isto sinaliza para uma situação com obstáculos, pelas particularidades da estrutura burocrática e administrativa, notadamente, as IFES, que são permanentemente desafiadas, levando-as a buscar a melhoria e a reformulação de antigos padrões de funcionamento e organização acadêmica e administrativa (OLIVEIRA et al, 2011).

#### 5.1.5.2 Entrevistas

Para E1, há um histórico de descompromisso das Unidades Acadêmicas e Administrativas para com a respectiva carga patrimonial e de desconhecimento do papel da CLBM. À época, o resgate da

credibilidade e a metodologia implantada ocasionou um impacto nas Unidades Acadêmicas e Administrativas, ampliando a participação e interesse no controle dos bens móveis sob suas responsabilidades.

Para E2, as solicitações dos órgãos de controle externo (CGU e TCU) e a necessidade dos segmentos controlarem seus bens móveis, levou os segmentos da IFES a integrarem-se de forma crescente ao trabalho sistemático da CLBM, demonstrado pela busca de orientação para solucionar situações que ao longo do tempo estavam pendentes. Avalia, também, que a credibilidade da CLBM resgatou o interesse dos segmentos da IFES no controle dos bens móveis.

#### 5.1.5.3 Documentação

Na descrição documental, destacam-se a posição da PROAD, na manifestação de impacto através do Memorando Circular 009/2008 (anexo ao Processo 23.116 101704/2008-62) reiterando dispositivos legais, sobre a nomeação da CLBM/2008. Cita que o papel da CLBM é de constatar a existência de bens móveis (localizados e/ou não localizados) e apresentar relatórios da situação física e em valores monetários de cada Unidade.

Atualizou também a competência da Unidade detentora da carga patrimonial de informar a localização dos bens móveis de sua Unidade, bem como acompanhar a Comissão para facilitar o acesso às dependências.

Considerou a IN SEDAP 205/1988, que versa sobre a responsabilidade de todo servidor público pelo desaparecimento do material que lhe for confiado, para guarda ou uso, bem como pelo dano que causar, dolosa ou culposamente.

A PROAD, ainda, fez referência a Deliberação CODEP 069/2002 sobre:

- a) Responsabilidade da Chefia de cada Unidade sobre a carga patrimonial que lhe estiver vinculada, conforme determina o art.87 do Decreto Lei 200, mediante assinatura do termo de responsabilidade ou de transferência, emitido pela Divisão de Patrimônio; e,
- b) Cada Unidade deverá designar expressamente servidores que responderão pela guarda de bens patrimoniais, o que tal atribuição conferida a esse não eximirá a chefia de responsabilidades, caso venham a ocorrer problemas com relação a bens de sua carga patrimonial.

A manifestação da AUDIN está no Memorando Circular 01/2006 para as Chefias e Colaboradores esclarecendo algumas considerações sobre a atividade desempenhada pela CLBM, tais como:

- a) Deliberação CODEP 069/2002, que dispõe que todo servidor público poderá ser chamado à responsabilidade pelo desaparecimento do material que lhe for confiado, para guarda ou uso, bem como pelo dano que, dolosa ou culposamente, causar a qualquer material, esteja ou não sob sua guarda;
- b) Art. 87 do Decreto-Lei nº 200, que dispõe sobre a responsabilidade da Chefia de cada Unidade a carga patrimonial que estiver vinculada a essa, mediante assinatura do Termo de Responsabilidade; e,
- c) Relatório de Auditoria nº 175096/2006, que exigiu providências às considerações e propostas da CLBM do processo 23116008076/2005, e fazendo referência a não colaboração das Unidades da IFES, para com a metodologia adotada pela referida Comissão.

### **5.1.6 Ferramenta de Controle Informatizada**

Na utilização da ferramenta eletrônica de controle, identificam-se os conteúdos básicos de gerenciamento dos bens móveis atualizados; inovação de controle e a consolidação das informações para o controle dos bens móveis.

#### **5.1.6.1 Bibliografia**

Na categoria ferramenta eletrônica de controle, a bibliografia apresenta a Gestão de Processos quando cita a evolução dos processos, que devem ser gerenciados e informatizados, com integração e agilização da lógica de melhorar e implementar processos, pois há uma necessidade permanente de mudança e de adaptação (SMITH; FINGAR apud PAIM, 2009).

A maior disponibilidade de tecnologia da informação e o aumento contínuo da complexidade do trabalho humano exigem que as organizações se posicionem sempre à frente da demanda, tomando decisões estratégicas com vistas a conduzir tanto as atividades de rotina quanto às de mudanças, para obter melhorias de desempenho (PAIM, 2009).

A tecnologia da informação (TI) aplicada a processos tem importância no suporte à coordenação e controle das atividades desenvolvidas, possibilitando apoiar o projeto/desenho de processo, criar e registrar o conhecimento sobre os processos e a própria gestão.

A TI possibilita que as competências funcionais mantenham-se agrupadas, integrando os fluxos de informação entre processos, viabilizando alternativas estruturais e, crescentemente, a gestão por processos. Assim, processos gerenciais em sistemas de TI permitem:

- a) Horizontalização das unidades e da cadeia de controle;
- b) Tomada de decisão descentralizada e facilitada pela disponibilização da informação;
- c) Aumento substancial da capacidade de comunicação da instituição, das pessoas, das unidades;
- d) Disponibilização, em tempo real, da informação por todo o sistema;
- e) Montagens de estruturas ágeis, mais eficientes atuando de forma compatível com a capacidade de suporte tecnológico;
- f) Acompanhamento da evolução dos indicadores de resultados; e,
- g) Facilidade de abertura de canais de comunicação entre unidades internas e externas (PAIM, 2009).

#### 5.1.6.2 Entrevistas

E1 identifica o gerenciamento dos bens móveis aliado ao conhecimento e à credibilidade do trabalho da CLBM, enfatizando a importância de implementação da inovação no suporte aos processos de controle dos bens móveis através da ferramenta eletrônica de gestão. No gerenciamento dos bens móveis, com o apoio da ferramenta de controle, com acesso *online*, a garantia da localização dos bens móveis por ambientes de trabalho com responsabilização sobre a movimentação dos bens e consolidação/atualização de informações.

Para E2, o uso de ferramenta na consolidação/atualização das informações, possibilita a tempo real identificar os responsáveis por carga patrimonial.

#### 5.1.6.3 Documentação

Na descrição documental, identifica-se o uso da tecnologia da informação quando a CLBM avalia os resultados alcançados em 2005 e

2006, que não apontaram a localização de bens por sublocais, mas tão somente pelas Unidades onde o bem estava alocado, acarretando retrabalho para as Unidades e para a Comissão.

Assim, CLBM, PROAD e CPD, durante o ano de 2007, trabalharam para a implantação de ferramenta de controle patrimonial, para que as Unidades pudessem registrar seus bens, por sub-locais, a fim de ter a informação, controle e a localização de bens. Tal ferramenta de controle de bens móveis serviu para atender as necessidades das Unidades responsáveis pela carga patrimonial e das Unidades que gerenciam os bens móveis da IFES.

No relatório da CLBM/2007, identifica-se, em Situações Encontradas de regularização do controle dos bens móveis, a necessidade de treinamento dos técnicos responsáveis de cada Unidade para preparar adequadamente a utilização da ferramenta de controle, tornando-a fator importante no desenvolvimento da atividade administrativa.

No levantamento os resultados obtidos pela CLBM/2007-Revisão, foram utilizados os Resumos Financeiros dos Bens Móveis da Instituição e dos Bens Móveis Próprios e de Terceiros (Anexo B), a partir da ferramenta implantada (CLBM/2007-Revisão e no - Processo. 23.116 101661/2008-15).

A CLBM/2008 adota integralmente a ferramenta de controle e informação de bens móveis, no qual as Unidades puderam registrar seus bens, por sublocais, movimentá-los na sua própria Unidade, fazer registro de outras ações, a fim de controlar e localizar bens, com corresponsabilidade dos responsáveis por sublocais das Unidades Acadêmicas e Administrativas. Essa inovação de uso de ferramenta de controle de bens móveis consolida o trabalho da CLBM no período de 2005 a 2008.

## 5.2 SÍNTESES DOS RESULTADOS

De acordo com os resultados, destacam-se algumas ações que possam contribuir para a preservação do controle de bens móveis com vista no melhoramento e consolidação nos processos inerentes a esta atividade:

- a) Tomada de decisões: é de suma importância que as tomadas de decisão que envolve o controle de bens móveis não se limitem ao entendimento dos responsáveis pela tarefa de realização do levantamento de bens móveis nas Unidades Acadêmicas e

Administrativas da IFES. Para que o controle de bens móveis seja efetivamente consolidado, faz-se necessário que todos sejam envolvidos na construção do processo de gestão de controle de bens móveis fortalecendo o entendimento de forma que todos os envolvidos assimilem o comprometimento com o objetivo dessa complexa atividade nas IFES. Porém, é determinante que a tomada de decisão seja um processo determinado pelo Gestor Público Superior para as Unidades Acadêmicas e Administrativas visando a eficiência na capacidade gerencial e a eficácia com a ação de resultados nos procedimentos do controle dos bens móveis;

- b) Continuidade do controle dos bens móveis: para que a IFES tenha o controle dos bens móveis é necessário manter o caráter da continuidade, para isso deve proporcionar as condições necessárias no atendimento às normas legais que estabelecem o levantamento anual dos bens móveis pela nomeação da CLBM, mas entende-se como fundamental importância a concretização dos relatórios apontando através dos demonstrativos físicos e monetários os bens devidamente localizados e não localizados de cada Unidade Acadêmica e Administrativa. Estas condições passam pelo comprometimento do direcionamento para análise do órgão de Administração da IFES (PROPLAD/PROINFRA), para a análise da Auditoria Interna (AUDIN), para a prestação de contas aos órgãos de controle externo (CGU/TCU) quando fazem a auditoria na IFES. E para as Unidades Acadêmicas e Administrativas a clareza de controle da carga patrimonial assumida pelo responsável no momento que assume a direção da Unidade;
- c) Ferramenta de controle: nesse estudo, verificou-se a dificuldade de controlar os bens móveis através do desenvolvimento do trabalho pela CLBM e pela atuação dos órgãos de controle (AUDIN, CGU e TCU) no qual, em que a CLBM teve a percepção se não houvesse o controle que garantisse as informações para levantamentos atuais e futuros, o trabalho estaria sendo realizado, sem eficiência e para os próximos exercícios começaria tudo da mesma forma sem a informação da localização dos bens móveis da Unidades, tendo em vista que as Unidades com algumas exceções controlavam seus bens de forma informatizada, e assim

mesmo não tinham os dados totalmente atualizados. Nesse sentido, faz-se necessário a manutenção da ferramenta de controle, bem como evoluir nas informações a fim de que seja capaz de produzir relações e relatórios confiáveis e atualizados, que acrescente uma dinâmica de interação sobre as necessidades identificadas pelas Unidades usuárias da ferramenta, como autorizações de baixa de bens inservíveis portadoras de laudo de baixa e a transferência de bens entre Unidades, proporcionando agilidade nesses processos e diminuindo a burocracia documental;

- d) Política de conscientização: nesse ambiente de controle de bens móveis e de responsabilidade pela carga patrimonial pela guarda e utilização do bem público, somente é possível conseguir o comprometimento perante determinado motivo, ou seja, quanto este está muito claro para todos os envolvidos. Somente é possível se comprometer com as ações institucionais implementadas pelos gestores, a partir do instante em que estas ações são discutidas, analisadas, construídas, compreendidas e assimiladas pelos servidores da IFES. O controle dos bens móveis em uma instituição com a complexidade de uma universidade pública, certamente passa pela necessidade de políticas de conscientização em torno da importância do desenvolvimento e preservação com informações disponíveis e atualizadas. A partir dessa conscientização da importância do desenvolvimento do controle patrimonial dos bens móveis, é possível que o comprometimento flua com mais naturalidade e as atividades se tornem organizadas, perdendo assim a preocupação com o descontrole nas Unidades. Para tanto, faz-se pertinente uma maior vinculação de informação da necessidade do controle dos bens móveis, até porque os ingressos de novos servidores (docentes e técnicos administrativos) vêm aumentando com a expansão promovida pelo governo federal na IFES, como forma de engajar estes servidores numa cultura de controle do bem público;
- e) Gestão de pessoal para o exercício da atividade de controle de bens móveis: uma das dificuldades constatadas na gestão de controle de bens móveis, e a formação de um corpo de servidores qualificados para exercer estas atividades. A falta de interesse tanto dos servidores como dos gestores em

disponibilizar servidores do sua Unidade para compor a CLBM é muito presente e é possível perceber que uma das causas é a especificidade da atividade, principalmente no que se refere à complexidade do trabalho, à falta de apoio dos servidores que possuem a guarda dos bens móveis, faltando com a colaboração na identificação dos mesmos e pela própria cultura de que este trabalho é para os que nada tem para fazer, ignorando totalmente a necessidade dessa atividade. Isso provoca inquietação em relação aos servidores que estão desenvolvendo a atividade de controle dos bens móveis da sua Unidade, e aos servidores nomeados para compor a CLBM, pois estes se sentem invasores dos espaços e ambiente muitas vezes tirando a privacidade nos diversos setores da IFES. Seria muito interessante para o fortalecimento da atividade que a Universidade estudasse alternativas institucionais para que o servidor desta atividade tivesse alguma compensação, sem se sentir em desvantagem, proporcionando, assim, quem sabe, maior motivação, mais comprometimento e consequente interesse do quadro de servidores para atuar na área.

## 6 CONCLUSÃO

Quanto aos objetivos inicialmente propostos, o estudo analisa os processos desenvolvidos pela CLBM na FURG, a partir da necessidade de alterar procedimentos diagnosticados no exercício de 2004, que apontou o descontrole dos bens móveis na Instituição o que originou os apontamentos dos órgãos de controle externo (CGU e TCU).

Os resultados do estudo evidenciam no período da pesquisa a busca do controle dos bens móveis, através dos relatórios confiáveis que mostra a composição permanente de trabalho, utilizando no início do desenvolvimento a utilização de metodologia, que embora trouxesse resultados de trabalho executado, não atendia as normas legais de levantamento, passando assim nos exercícios seguintes, a executar a metodologia de levantamento de bens móveis DE acordo com a IN 205/1988, e sendo aceito pelas auditorias externa.

O fator para que os resultados fossem alcançados é a determinação da administração superior da Universidade, nomeando a CLBM anualmente de forma a trabalhar continuamente, atendendo as solicitações da CGU/TCU, e também resolver as questões do controle dos bens móveis.

Neste sentido, tanto o trabalho da CLBM quanto a determinação do Gestor Público e os apontamentos dos órgãos de controle externo foram de expressiva importância nos resultados finais, pois as solicitações de auditorias, orientavam as soluções do descontrole e, assim, a CLBM buscava os resultados junto as Unidades da instituição, que por sua vez levou os segmentos da IFES a integrarem-se ao trabalho de controle dos bens móveis.

Com as medidas adotadas e os apontamentos dos órgãos de controle externo, a integração das Unidades ao trabalho de controle dos bens móveis começa a surgir. Os resultados do controle, que podem ser observados nos demonstrativos físicos e monetários de cada exercício e visualizados também pelos demonstrativos comparativos entre os exercícios do estudo, evoluíram em termos quantitativos, mostrando que houve acertos gradativos no desenvolvimento do trabalho de controle dos bens móveis. Ao final do período de estudo, os resultados chegaram ao auge na solução das questões pendentes e os relatórios com resultados finais tiveram a aceitação dos órgãos de controle externo, proporcionando que a Instituição promova a identificação dos responsáveis pelos bens móveis que ainda estavam não localizados.

Para que os resultados quantitativos fossem alcançados, foi necessária a busca pelos resultados qualitativos, identificados nos fatores críticos na implantação de controle patrimonial. Tais fatores estão expressos por:

- a) Falta de conhecimento pelas normas legais de responsabilidade pelos bens móveis que rege as normas técnicas;
- b) Falta de conscientização pelo controle dos bens que estão sob uso de cada servidor, ou pela responsabilidade assumida pela chefia ao assumir o termo de responsabilidade dos bens de sua unidade;
- c) Resistência observada ao uso da ferramenta informatizada, deste sua implantação como a sua efetiva utilização atualizada pelos responsáveis de cada unidade em fazer os registros de localização dos bens de sua unidade; e
- d) Falta de servidores disponíveis para trabalhar na CLBM, tendo em vista a complexidade que a tarefa exige.

Diante dessas avaliações conclui-se que o controle constante é a expressão mais significativa do trabalho. Com as análises dos dados coletados na pesquisa documental, nas entrevistas e na observação participante, foi possível constatar que o controle do patrimônio de bens móveis na instituição teve o comprometimento permanente dos gestores, utilização e atualização de processos e técnicas de gestão patrimonial e de capacitação continuada de pessoas no ciclo que iniciou em 2005.

Encadeando as exigências legais, com os dados da revisão documental e com as informações dos gestores públicos, os obstáculos foram enfrentados como um processo de gestão complexo. Os desdobramentos da gestão de bens móveis em universidades públicas exigem atenção dos dirigentes, que, na maioria das vezes, desconhecem as exigências legais e técnicas de responsabilização sobre carga patrimonial.

A pesquisa buscou proporcionar informações que possibilitem ampliar a discussão acerca da necessidade do controle de bens móveis, bem como oferecer soluções para contornar as dificuldades, permitindo que as instituições atuem de forma transparente, em resposta aos investimentos realizados pela sociedade na manutenção das IFES, a partir dos impostos pagos. Nessa perspectiva, realizar o controle de bens móveis é uma das exigências essenciais na gestão pública.

Considera-se, na finalização desse estudo, que o desenvolvimento da atividade de controle de bens móveis pela CLBM realizados no período em análise serve de base para outros órgãos públicos, mesmo que de forma consultiva. Entretanto, entende-se que o controle precisa ser fortalecido e gerenciado sob o comprometimento com a melhoria e contínuo monitoramento dos processos.

No entanto, o fortalecimento do controle de bens móveis será progressivo, à medida que as políticas internas da instituição contribuir para o desenvolvimento e valorização da atividade. Ao contrário, poderá ocorrer o descontrole, ou seja, um movimento do fenômeno na direção oposta, visto que a universidade tem como rotina a aquisição de bens móveis e o negligenciamento de tal rotina agrava a situação patrimonial institucional.

Considera-se incompatível à Universidade recorrer à sua expansão, pelo aumento dos cursos de graduação por meio de políticas de inclusão, promover políticas de permanência destes alunos, avançar na criação de cursos de pós-graduação para atender as demandas da sociedade, aumentar o espaço físico, com salas de permanência de professores, secretarias, laboratórios, bibliotecas, com áreas de convivência e interação, adquirir moveis e equipamentos de última geração, para promover a pesquisa e dar suporte necessário ao ensino e à extensão, e no momento de prestar contas aos órgãos de controle e para a sociedade que a mantém pelo recolhimento dos tributos fiscais, não ter o comprometimento com o controle do patrimônio público. Percebe-se que, neste estudo, ocorreu negligência no controle em anos anteriores e que, através do desenvolvimento do trabalho realizado pela CLBM, houve uma regularização, constatada pelos resultados alcançados.

Nestes termos, pretende-se que este estudo possa vir a contribuir com os gestores universitários da IFES ou de outras instituições, se pertinente, na promoção de novos estudos em torno da prática de controle de bens móveis, com vistas ao desenvolvimento de novas e modernas ações que potencializem a organização e o controle patrimonial.

Por fim, que este estudo possa ser avaliado por outros olhares, seja dos gestores públicos que estão em cargo de lideranças, professores que ainda não se aperceberam dessa atividade, e servidores técnico-administrativos em educação que estão à frente desse controle.

## 6.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como recomendação para trabalhos futuros, este estudo deve ser expandido por meio de outros tipos de análises como:

- a) Fazer pesquisa em outras IFES que desempenham o controle dos bens móveis para conhecer e comparar os procedimentos de gestão;
- b) Promover a reestruturação das comissões que atuam em tais processos em diferentes universidades públicas.
- c) Adequar os sistemas informatizados de apoio ao controle patrimonial para troca de informações e otimizar procedimentos entre as IFES;
- d) Melhorar o processo interno de comunicação entre os setores de patrimônio e as Unidades da IFES;
- e) Ampliar o apoio necessário das administrações centrais para os setores de controle de patrimônio; e,
- f) Desenvolver ações na direção de implantar uma rotina consistente de melhoria na utilização de recursos pelos setores de patrimônio dessas instituições.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática.** São Paulo: Atlas, 2011. 80 p.

BERNARDES, José Francisco. Desafios das Universidades Empreendedoras: Universidade Tradicional X Universidade Corporativa, 2006. In: **Anais do XVI ENEGEP.** Fortaleza, 2006.

Disponível em :

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR470319\\_8126.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR470319_8126.pdf)>. Acesso em: 2 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **Gestão Patrimonial: Materiais Permanentes e Bens Móveis.** Florianópolis: Imprensa Universitária/UFSC, 2008. 174 p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, 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: 12 abr.2012.

\_\_\_\_\_. Controladoria Geral da União - CGU - Legislação – Leis Processos de Contas Anuais. Lei 10.683/2003. Disponível em:

<<http://www.cgu.gov.br/Legislacao/Leis.asp>>. Acesso em: 14 maio 2012.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº 579, de 30 de Julho de 1938 - Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://www2.camara.legislacao.gov.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-579-30-julho-1938-350919-norma-pe.html>>. Acesso em 10 mar.2012.

\_\_\_\_\_. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em:<<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 15 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa CGU 04/2009.** Disponível em: <[http://www.cgu.gov.br/Legislacao/Arquivos/.../IN\\_CGU\\_04\\_2009.pdf](http://www.cgu.gov.br/Legislacao/Arquivos/.../IN_CGU_04_2009.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar 101/2000**. Brasília, DF: 2000. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 24 abr.2012.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento. Departamento Administrativo do Serviço Público. Disponível em:  
<[http://www.servidor.gov.br/institucional/historico\\_DASP.htm](http://www.servidor.gov.br/institucional/historico_DASP.htm)>.  
Acesso em: 05 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Gestão pública para um Brasil de todos: um plano de gestão para o Governo Lula/Secretaria de Gestão**. Brasília: MPOG/SEGES, 2003. Disponível em:  
<[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/081003\\_SEGES\\_Arq\\_gestao.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/081003_SEGES_Arq_gestao.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Mpog). Comprasnet. **Instrução Normativa 205/1988**. Disponível em:  
<<http://www.comprasnet.gov.br/legislação>>. Acesso 05 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **Órgãos Vinculados ao Ministério da Educação Superior**. Disponível em: <<http://www.portalmec.gov.br>>. Acesso em 22 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento da Educação PDE**. . Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em 20 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, **Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado - MARE**, 1995. Disponível em:  
<<http://www.planejamento.gov.br/noticia.asp?p=not&cod=524&cat=238&sec=25>>. Acesso em: 22 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. **Portal da Legislação**. Disponível em:  
<<http://www4.planalto.gov.br/legislacao/legislacao-por-assunto/transparencia-e-fiscalizacao-teste#content>>. Acesso em: 29 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. **Portaria CRG 513/2009 – CGU.** Disponível em:  
<<http://www.cgu.gov.br/.../Portarias/Portaria%20CRG%20513-09>>.  
Acesso em: 02 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **Portaria Interministerial STN/SOF 163/2001.** Brasília, DF, 2001. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 14 maio 2012.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto 3.591/2000.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3591.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3591.htm)>. Acesso em: 29 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto 99.658/1990. Lei 8.028/1990, Decreto-Lei 200/1967.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D99658.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D99658.htm)> Acesso em: 25 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Decreto-lei 200/1967.** Brasília, DF, 1967. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 23 maio 2012.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **LDB. Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional.** Disponível em: Portal. MEC.<<http://www.gov.br>>. Acesso em: 20 maio 2012.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei 4.320/1964.** Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: 4 de maio de 1964. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 03 abr.2012.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei 9.784/1999.** Brasília, DF, 1999. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 21 maio 2012.

\_\_\_\_\_. Presidência da Republica. **Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro.** Lei 12.441/2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)>. Acesso em: 25 maio 2012.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Lei 10.861/2004**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/.../lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/.../lei/110.861.htm)>. Acesso em: 28 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni)**. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br>>. Acesso em: 07 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. **Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP)** · Secretaria de Planejamento e Coordenação (SEPLAN). Disponível em <[http://www.planejamento.gov.br/link\\_secretaria.asp?cod=6677](http://www.planejamento.gov.br/link_secretaria.asp?cod=6677)>. Acesso em 15 mar. 2012.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Instrução Normativa TCU 63/2010. Lei 8.443/1992**. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/IN/.../INT2010-063.rtf>>. Acesso em: 23 mar. 2012.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**. Rio de Janeiro: 47(1) jan./abr., 1996. Disponível em: <<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado (RERE)**. Bahia: n.16, dez./jan./fev., 2008. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (1995)**. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acessado em 12 abr. 2012.

\_\_\_\_\_. **Reforma do estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: ENAP/Editora 34, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão da política pública no Brasil:** um passeio histórico, 2006. Disponível em: <<http://www.pensaragestao.org/gestao-publica-no-brasil-um-passeio.htm>>. Acesso em: 30 abr. 2012.

CASTRO, Claudio de Moura. Os dinossauros e as gazelas do ensino superior. In: MEYER JR., Victor (Org), **Dinossauros, gazelas e tigres:** novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2000. 175 p.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993. Cap. 6 (Controle Estratégico), p. 132-134, 148 e 150.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro. **Metodologia Científica:** para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. 249 p.

CHERMAN, Bernardo. **Auditoria:** externa, interna e governamental. Rio de Janeiro: F. Bastos, 2005. 435 p.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 643 p.

COSTA, Frederico Lustosa. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro: 42(5): 829-74 set/out, 2008.

COUTINHO, José Roberto de Andrade. **Gestão Patrimonial na Administração Pública.** Rio de Janeiro: Lumen Júris, 2004. 294 p.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DO SERVIÇO PÚBLICO (DASP).** Decreto-lei 579/1938. Disponível em:

<<http://www.camara.gov.br>>. Acesso em: 30 abr. 2012.

DI PIETRO, Maria Sylvia. Zanella. **Direito Administrativo.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 875 p.

FERNANDES, José Munhoz. **Acompanhamento de desenvolvimento profissional:** inovando a gestão de pessoas na universidade pública. Disponível em:

<<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio03/Completos/MUNHOZ.doc>>. Acesso em: 03 maio 2012.

FIEL FILHO, Alécio. Gestão de Processos e a Eficiência na Gestão Pública. In: KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (orgs). **Gestão Pública**: planejamento, processos, sistema de informação e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010. p. 128 - 129

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002. 171 p.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2006. 200 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315 p.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. Gestão orientada para resultados. In: MEDEIROS, Paulo César; LEVY, Evelyn. **Construindo uma Nova Gestão Pública** Divisão de Serviços Técnicos – Catalogação da Publicação na Fonte. UFRN/Biblioteca Central Zila Mamede, 2010.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao setor público. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 11, n. 2, abr./jun., 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública**. Foco nas Instituições e Ações Governamentais. São Paulo: Atlas, 2010. 280 p.

\_\_\_\_\_. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 198 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 403 p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 1998. 702 p.

MORHY, Lauro (org). **Universidade no Mundo** - universidade em questão. Brasília: Editora da UnB, 2004. v. 2.

OLIVEIRA, Rosana Augusta de et al. **Limites encontrados na gestão de uma universidade pública federal: o caso do campus de Gurupi.**

Disponível em:

<[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/.../T11\\_0415\\_1828.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/.../T11_0415_1828.pdf)>.

Acesso em: 19 out. 2011.

PAIM, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009. 327 p.

PEREIRA, Fernanda Cristina Barbosa. **Determinantes da evasão de alunos e os custos ocultos para as Instituições de Ensino Superior.** 2003. 174 f. Tese. (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PIMENTA, Carlos Cesar. A reforma gerencial do estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out., 1998.

PRADO, Henrique Sartori Almeida. Nova Gestão Pública para o Desenvolvimento: In ERKENS, Rainer (org). **Nova Gestão Pública.** Nova gestão pública para o desenvolvimento. São Paulo: Instituto Friedrich Neumann, 2010. Disponível em: <<http://www.ffn-brasil.org.br>>. Acesso em 25 mar. 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, Alexandre Amorim. O modelo de controle externo exercido pelo TCU e as proposições legislativas sobre o tema. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/web/conleg/artigos/direito/omodelodecontroleexterno.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas. 1999. 301 p.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. 144 p.

SANCHES, Osvaldo Maldonado. **Dicionário de orçamento, planejamento e áreas afins**. 2. ed. Brasília: Prisma/OMS, 2004. 377 p.

SANO, Hinorobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. Promessas e resultados da nova gestão pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 64-80, 2008.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006. 156 p.

SANTOS, Gerson dos. **Manual de Administração Patrimonial**. Florianópolis: Pallotti, 2002. 232 p.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./ abr. 2009.

SILVA, De Placido e. **Vocabulário jurídico**. 9. ed. Rio de Janeiro, Forense, 1986. vol. III e IV.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância / UFSC, 2008. Disponível em: <<http://www.projetos.inf.ufsc.br>>. Acesso em: 31 maio 2012.

SILVEIRA, Amélia. **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2. ed. Blumenau: EDIFURB, 2004. 74 p.

SILVEIRA, Luiz Alfredo. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Gráfica Digital – In Press, 2006.

\_\_\_\_\_. Gestão pública no contexto da Gestão do conhecimento. In: MEDEIROS, Paulo César; LEVY, Evelyn. **Construindo uma Nova Gestão Pública**. Natal: UFRN/Biblioteca Central Zila Mamede, 2010.

SOUZA, Irineu. Medeiros de. Contribuição para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, Amélia, DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. (Org). **Reflexões sobre administração universitária em ensino superior**. Blumenau: Edifurb, 2010.

TAGLIAPIETRA, Odacir Miguel de et al. **Organizações do conhecimento**: processo de geração de inovações para os serviços nas instituições de ensino superior. Disponível em: <[www.inpeau.ufsc.br](http://www.inpeau.ufsc.br)>. Acesso em: 01 dez. 2011.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE-FURG. COEPEA. **Deliberação 95/2009**. Disponível em: <<http://www.conselho.furg.br/>>. Acesso em: 23 jun. 2011.

\_\_\_\_\_. **Base de Dados Sistema**. Disponível em: <<http://www.sistemas.furg.br/aplicacoes/login/index.php>>. Acesso em: 11 maio 2011.

\_\_\_\_\_. **Boletim Estatístico** – 2012. Rio Grande: Editora da FURG, 2012. v. 22.

\_\_\_\_\_. **Catálogo Geral - 2010**. Rio Grande: Editora da FURG, 2010. v. 14.

\_\_\_\_\_. **Proposta para adesão ao Reuni**. Rio Grande: Editora da FURG, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007. 92 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.



## APÊNDICES

**APÊNDICE A - DEMONSTRATIVO POR QUANTIDADES  
FÍSICAS - RESULTADO GERAL DA REVISÃO – CLBM/2006**

<b>Demonstrativo de bens móveis em quantidades físicas por Unidades</b>					
<b>Unidade</b>	<b>Localizados</b>	<b>%</b>	<b>Não Localizados</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
Gabinete do Reitor	400	93	30	7	430
Auditoria Interna	32	100	0	0	32
Secretaria/Conselho	57	100	0	0	57
Proc. Federal	127	98	2	2	129
Museu Oceano	548	97	18	3	566
Train Sea Coast	227	99	3	1	230
Centro Proc.Dados	765	98	18	2	783
Hospital Universitário	3630	86	589	14	4219
Esantar	930	79	240	21	1170
Div. Adm. Frota	193	89	23	11	216
Pro-Reitoria Administração	65	100	0	0	65
SAMC	6120	98	151	2	6271
SAFC	58	100	0	0	58
Divisão Contabilidade.	110	100	0	0	110
Div. Financeira	80	100	0	0	80
SARH	928	99	12	1	940
SAMP	89	88	12	12	101
Div de almoxarifado	144	97	4	3	148
Div de compras	202	90	22	10	224
Div. de Patrimonial	117	100	0	0	117
Bens a disposição	144	100	0	0	144
Editora e Gráfica	264	99	2	1	266
Pro Reitoria Planejamento	280	100	0	0	280
Sup. Planejamento	100	97	3	0	103
Div. Orçamento	32	100	0	0	32
Sup. Técnica	99	97	3	3	102
Div. de Obras	7	100	0	0	7

Div. Projetos	87	98	1	2	88
Sec. Avaliação Institucional	22	100	0	0	22
Pro Reitoria de Graduação	504	94	31	6	535
Sup. Apoio Pedagógico	45	79	12	21	57
Div. Registro Acadêmico	42	91	4	9	46
Núcleo de Inf. Documentação	3901	98	66	2	3967
Sup. Adm. Acadêmico	78	89	10	11	88
Sec. Geral Enfermagem	44	96	2	4	46
Sec. Geral Medicina	32	97	1	3	33
Colégio Técnico Industrial	2526	97	67	3	2593
Dep. Matemática	1445	94	94	6	1539
Dep. Química	2270	95	118	5	2388
Dep. Física	2003	96	90	4	2093
Dep. Medicina	1838	98	28	2	1866
Dep. Geografia	1036	85	180	15	1216
Dep. Letras e Artes	1022	93	80	7	1102
Dep. C. Ec. Adm. Contab.	709	96	27	4	736
Dep. Ciências Jurídicas	421	97	11	3	432
Dep. C. Comportamento	1090	95	53	5	1143
Dep. Oceanografia	3346	99	31	1	3377
Dep. Cirurgia	91	93	7	7	98
Dep. Med. Interna	169	84	33	16	202
Dep. Materno Infantil	80	100	0	0	80
Dep. Morf. Biológica	997	94	61	6	1058
Dep. Ciências Fisiológicas	1750	99	17	1	1767
Dep. Patologia	713	97	23	3	736

Dep. Bibliot. Historia	517	95	28	5	545
Dep. Enfermagem	191	91	20	9	211
CC. Medicina	97	88	13	12	110
CC Eng. Civil	71	100	0	0	71
CC Eng. Mecânica	43	100	0	0	43
CC Eng. Química	51	98	1	2	52
CC Ciências Química	19	100	0	0	19
CC Pedagogia	29	100	0	0	29
CC Enfermagem	99	71	40	29	139
CC Letras	40	100	0	0	40
CC Oceano	32	100	0	0	32
CC Biblioteconomia	34	100	0	0	34
CC Direito	170	97	6	3	176
CC Artes Visuais	72	78	20	22	92
CC História	26	100	0	0	26
CC Contábeis	31	94	2	6	33
CC Economia	36	100	0	0	36
CC Matemática	39	97	1	3	40
CC Geografia	22	100	0	0	22
CC Administração	58	95	3	5	61
CC Eng. Computação	26	100	0	0	26
CC Pg. Ed. Ambiental	88	94	6	6	94
CC Pg. Matemática Aplicada	0	0	2	100	2
CC Eng. Alimentação	58	100	0	0	58
CC Ciências Biológicas	35	100	0	0	35
CC Física	21	100	0	0	21
CC Pg. Eng. Oceanográfica	82	96	3	4	85
C.C Pg. Oc..Biológica	24	96	1	4	25
CC Pg. Oc..Fis. Química	62	100	0	0	62
C.C Pg. Ciência Química	36	95	2	5	38

C.C Pg. Eng. Alimentos	130	97	4	3	134
C.C Pg. Aquicultura	27	93	2	7	29
C.C Pg. Enfermagem	217	99	3	1	220
CC Pg. Hist. e Literatura	30	100	0	0	30
C.C Pg. Ciências da Saúde	24	100	0	0	24
CC Ed. Física	68	100	0	0	68
CC Pg. Bio. Ambiental	3	100	0	0	3
CC Pg. Mod.Computação	8	100	0	0	8
CC Pg. Geografia	8	100	0	0	8
CC Pg. Química Tec.	3	100	0	0	3
CC Psicologia	9	100	0	0	9
PROPESQ	83	91	8	9	91
Sup. de Pesquisa	10	100	0	0	10
Sup. de Pós-Graduação	76	100	0	0	76
Pro Reitoria Apoio Estudante	355	98	9	2	364
Sup. Extensão	374	99	4	1	378
Sup. Estudantil	341	68	159	32	500
Colégio Apoio Criança	1967	93	144	7	2111
TV. FURG	240	98	6	2	246
Nucleo de Memória	66	100	0	0	66
<b>TOTAL</b>	<b>48157</b>	<b>95</b>	<b>2666</b>	<b>5</b>	<b>50823</b>

**APÊNDICE B - DEMONSTRATIVO EM VALOR MONETÁRIO -  
RESULTADO GERAL DA REVISÃO – CLBM/2006**

<b>Demonstrativo de bens móveis em valores monetários por Unidades</b>					
<b>Unidade</b>	<b>Localizado</b>	<b>%</b>	<b>Não Localizados</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
Gabinete do Reitor	161.750,52	97	4.283,16	3	166.033,68
Auditoria Interna	5.202,75	100	0,00	0	5.202,75
Secretaria/Conselho	10.151,84	100	0,00	0	10.151,84
Proc. Federal	27.420,36	99	307,00	1	27.727,36
Museu Oceano	295.190,30	99,8	567,61	0,2	295.757,91
Train Sea Coast	126.672,78	99	722,00	1	127.394,78
Centro Proc. de Dados	593.148,93	98	9.246,45	2	602.395,38
Hospital Universitário	9.347.121,29	96	393.416,29	4	9.740.537,58
Esantar	602.590,27	87	86.141,45	13	688.731,72
Div. Adm. Frota	378.115,89	97	10.116,77	3	388.232,66
Pro-Reitoria Administração	13.473,33	100	0,00	0	13.473,33
SAMC	2.111.559,36	99	20.921,42	0,1	2.132.480,78
SAFC	8.217,70	100	0,00	0	8.217,70
Divisão Contabilidade.	28.027,68	100	0,00	0	28.027,68
Div. Financeira	16.581,51	100	0,00	0	16.581,51
SARH	92.041,14	98	2.018,28	2	94.059,42
SAMP	11.938,44	88	1.660,66	12	13.599,10
Div de almoxarifado	20.382,14	99,8	44,60	0,2	20.426,74
Div de compras	60.036,42	88	8.355,02	12	68.391,44
Div. de Patrimonial	29.294,57	100	0,00	0	29.294,57
Bens a disposição	44.361,71	100	0,00	0	44.361,71
Editores e Gráfica	263.719,33	99,9	184,45	0	263.903,78
Pro Reitoria Planejamento	31.775,58	100	0,00	0	31.775,58

Sup. Planejamento	20.898,60	99,9		0	
			1,61		20.900,21
Div. Orçamento	6.792,97	100	0,00	0	6.792,97
Sup. Técnica	53.910,86	100	0,08	0	53.910,94
Div. de Obras	0,07	100	0,00	0	0,07
Div. Projetos	1,27	77	0,37	23	1,64
Sec. Avaliação Institucional	3.004,38	100	0,00	0	3.004,38
Pro Reitoria de Graduação	367.980,67	92		8	
			34.079,99		402.060,66
Sup. Apoio Pedagógico	6.654,00	73		27	
			2.399,41		9.053,41
Div. Registro Acadêmico	6.883,70	100		0	
			0,04		6.883,74
Núcleo de Inf. Documentação	1.498.318,96	99		0,1	
			11.230,41		1.509.549,37
Sup. Adm. Acadêmico	6.915,58	97		3	
			240,05		7.155,63
Sec. Geral Enfermagem	3.924,37	97		3	
			128,45		4.052,82
Sec. Geral Medicina	6.320,57	99		1	
			77,33		6.397,90
Colégio Técnico Industrial	690.043,16	99		1	
			6.442,35		696.485,51
Dep. Matemática	595.000,03	94		6	
			34.524,32		629.524,35
Dep. Química	1.918.046,99	98		2	
			32.950,38		1.950.997,37
Dep. Física	1.788.423,09	98		2	
			43.151,33		1.831.574,42
Dep. Medicina	1.196.706,30	99,9		0,1	
			893,61		1.197.599,91
Dep. Geografia	1.130.066,64	89		11	
			136.680,10		1.266.746,74
Dep. Letras e Artes	606.406,35	99		1	
			8.054,89		614.461,24
Dep. Ciências Ec. Adm. Contab.	203.079,11	93		7	
			16.407,23		219.486,34
Dep. Ciências Jurídicas	57.940,85	96		4	
			2.503,10		60.443,95

Dep. Ciências Comportamento	558.871,61	94	38.084,79	6	596.956,40
Dep. Oceanografia	2.739.745, 83	99,9	3.144,03	0,1	2.742.889,8 6
Dep. Cirurgia	46.003,09	98	740,69	2	46.743,78
Dep. Med. Interna	79.909,77	74	27.459,23	26	107.369,00
Dep. Materno Infantil	13.726,02	100	0,00	0	13.726,02
Dep. Morf. Biológica	654.286,06	99	9.477,95	1	663.764,01
Dep. Ciências Fisiológicas	905.120,63	99,9	740,43	0,1	905.861,06
Dep. Patologia	741.630,45	99,9	166,03	0,1	741.796,48
Dep. Bibliot. Historia	204.512,01	98	4.764,18	2	209.276,19
Dep. Enfermagem	63.073,63	96	2.849,50	4	65.923,13
CC. Medicina	44.955,39	96	2.015,24	4	46.970,63
CC Eng. Civil	25.422,36	100	0,00	0	25.422,36
CC Eng. Mecânica	5.616,61	100	0,00	0	5.616,61
CC Eng. Química	10.251,95	100	0,01	0	10.251,96
CC Ciências Química	2.966,76	100	0,00	0	2.966,76
CC Pedagogia	6.468,86	100	0,00	0	6.468,86
CC Enfermagem	28.935,00	92	2.552,71	8	31.487,71
CC Letras	9.738,77	100	0,00	0	9.738,77
CC Oceano	10.142,61	100	0,00	0	10.142,61
CC Biblioteconomia	5.190,00	100	0,00	0	5.190,00
CC Direito	42.099,02	99	396,00	0,9 3	42.495,02
CC Artes Visuais	9.101,56	89	1.115,15	11	10.216,71
CC História	3.732,33	100	0,00	0	3.732,33
CC Contábeis	10.895,69	100	0,05	0	10.895,74
CC Economia	8.128,25	100	0,00	0	8.128,25
CC Matemática	16.636,02	99,7	51,28	0,3	16.687,30
CC Geografia	3.134,33	100	0,00	0	3.134,33
CC Administração	23.892,93	99	300,17	1	24.193,10

CC Eng. Computação	12.740,33	100	0,00	0	12.740,33
CC Pg. Ed. Ambiental	32.055,85	99	375,80	1	32.431,65
CC Pg. Mat. Aplicada	0,00	0	123,60	100	123,60
CC Eng. Alimentação	19.032,21	100	0,00	0	19.032,21
CC Ciências Biológicas	6.031,19	100	0,00	0	6.031,19
CC Física	3.217,95	100	0,00	0	3.217,95
CC Pg. Eng. Oceanográfica	25.556,14	99	172,44	1	25.728,58
C.C Pg. Oc..Biológica	14.461,10	99,7	51,83	0,3	14.512,93
CC Pg. Oc..Fis. Química	28.583,04	100	0,00	0	28.583,04
C.C Pg. Ciência Química	15.439,90	98	384,00	2	15.823,90
C.C Pg. Eng. Alimentos	67.098,06	99,9	95,03	0,1	67.193,09
C.C Pg. Aquicultura	6.624,71	99,8	12,55	0,2	6.637,26
C.C Pg. Enfermagem	18.650,81	100	0,03	0	18.650,84
CC Pg. Hist. e Literatura	10.792,13	100	0,00	0	10.792,13
C.C Pg. Ciências da Saúde	13.989,01	100	0,00	0	13.989,01
CC Ed. Física	20.831,04	100	0,00	0	20.831,04
CC Pg. Bio. Ambiental	1.623,00	100	0,00	0	1.623,00
CC Pg. Mod.Computação	2.061,20	100	0,00	0	2.061,20
CC Pg. Geografia	379,38	100	0,00	0	379,38
CC Pg. Química Tec.	197,00	100	0,00	0	197,00
CC Psicologia	2.323,16	100	0,00	0	2.323,16
PROPEQ	13.954,92	96	644,24	4	14.599,16

Sup. de Pesquisa	1.930,74	100	0,00	0	1.930,74
Sup. de Pós-Graduação	23.448,07	100	0,00	0	23.448,07
Pro Reitoria Ap.Ac. Estudante	133.226,82	99	1.292,64	1	134.519,46
Sup. Extensão	83.309,18	99,7	235,75	0,3	83.544,93
Sup. Estudantil	50.325,28	72	19.965,56	28	70.290,84
Colégio Apoio Criança	144.827,99	93	11.367,73	7	156.195,72
TV. FURG	671.560,34	99,8	1.269,02	0,2	672.829,36
Núcleo de Memória	4.578,15	100	0,00	0	4.578,15
<b>TOTAIS</b>	<b>32.149.128,60</b>	<b>97</b>	<b>997.597,87</b>	<b>3</b>	<b>33.146.726,47</b>

Fonte: Relatório da CLBM/2006 - Processo 23116.00003842/2007-34

## **APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE ENTREVISTA**

Instrumento preliminar de entrevista aos gestores públicos (Pró-reitor de Administração e Auditor Interno) envolvidos, respectivamente, na coordenação e assessoramento, em 2005/2008.

- 1) Qual o entendimento do gestor público sobre a importância do controle patrimonial de bens móveis na IFES?
- 2) Qual o papel do gestor público, na tomada de decisões, no que se refere à gestão patrimonial com relação ao cargo que desempenha na Instituição?
- 3) Qual a relação entre a administração da IFES, os órgãos de controle interno e os órgãos de controle Externo, na tomada de decisões para atender os pressupostos legais relacionados à convocação da CLBM para a execução do controle patrimonial de bens móveis?
- 4) Como é percebido pelo gestor público, a atuação sistemática da CLBM no período de 2005/2008?
- 5) Como o gestor avalia a participação dos segmentos da IFES no trabalho desenvolvido, quanto às dificuldades enfrentadas no controle patrimonial?
- 6) Considerando o uso de ferramenta informatizada para controle patrimonial de bens móveis, quais aspectos de gestão foram fundamentais para os órgãos de controle interno (Audin) e para a IFES (PROAD)?

## **APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGAU/UFSC) na área de Administração Universitária. Estou realizando uma pesquisa sob a orientação do Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes, cujo objetivo é verificar como foi conduzido o **Estudo dos Processos de Controle Patrimonial de Bens Móveis em uma Universidade Federal**.

Sua participação envolve uma entrevista, que será documentada se assim você permitir, e que tem a duração aproximada de 60 minutos. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar, ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico. Os dados que você fornecerá serão utilizados exclusivamente para o presente estudo, e os resultados desta pesquisa serão tornados públicos através da dissertação a ser defendida junto ao PPGAU/UFSC, e em periódicos e eventos científicos.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador, fone (53) 91.22.18.68, ou pelo email rudiclaisilva@furg.br.

Atenciosamente,

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter sido devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos envolvidos na mesma e ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

Rio Grande-RS, 06  
/12/2012

---

Mestrando Rudiclai da Costa Silva  
(Matrícula: 201101611/UFSC):

---

Local      Data

Rio Grande-RS, 06  
/12/2012

---

Gestores Universitários

---

Local      Data

## **ANEXOS**

## ANEXO A – RESUMO FINANCEIRO DOS BENS MÓVES 2007

		Universidade Federal do Rio Grande - FURG <b>Resumo financeiro do levantamento de bens</b> <b>1 - Móveis</b> <span style="float: right;"><b>2007</b></span>					
		Carga Patrimonial		Bens Localizados		Bens não localizados	
Código	Unidade	Quant	Valor	Quant	Valor	Quant	Valor
1.010	GABINETE DO REITOR	371	88.842,63	339	85.201,95	32	3.640,68
1.011	AUDITORIA INTERNA	30	3.305,81	30	3.305,81	0	
1.012	SECRETARIA DOS CONSELHOS	38	6.203,49	38	6.203,49	0	
1.013	PROCURADORIA FEDERAL	108	14.781,73	102	13.844,21	6	937,52
1.020	MUSEU OCEANOGRÁFICO	1.708	603.961,51	1.707	603.943,51	1	18,00
1.030	PROGRAMA TRAIN-SEA-COAST	189	65.681,77	185	65.255,81	4	425,96
1.040	Núcleo de Tecnologia da Informação	747	341.056,73	723	329.508,38	24	11.548,35
1.070	HOSPITAL UNIVERSITÁRIO	4.217	9.597.618,50	3.460	9.271.432,38	757	326.186,12
1.090	ESTAÇÃO DE APOIO ANTÁRTICO	412	249.387,60	386	244.403,32	26	4.984,28
1.091	DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO DA FROTA	218	572.356,97	203	568.657,16	15	3.699,81
3.010	Prefeitura Universitária	7.381	2.208.890,82	7.001	2.164.471,32	380	44.419,50
3.030	Diretoria de Administração Financeira Contábil	102	23.836,36	102	23.836,36	0	
3.040	Diretoria de Gestão de Pessoas	1	50,00	1	50,00	0	
3.050	Diretoria de Administração de Material	82	12.410,69	65	11.467,99	17	942,70
3.051	DIVISÃO DE ALMOXARIFADO	158	18.281,26	155	18.257,84	3	23,42
3.052	DIVISÃO DE COMPRAS	194	29.305,53	170	27.466,60	24	1.838,93
3.053	NÚCLEO DE GESTÃO PATRIMONIAL	290	74.266,62	290	74.266,62	0	
3.070	EDITORIA E GRÁFICA	215	234.795,57	207	234.400,49	8	395,08
4.010	Diretoria de Planejamento	69	6.403,52	61	6.400,42	8	3,10
4.011	DIVISÃO DE ORÇAMENTO E PROGRAMA	11	568,10	11	568,10	0	
4.020	Diretoria de Obras	177	23.451,89	175	23.451,87	2	0,02
4.030	Diretoria de Avaliação Institucional	30	2.648,58	29	2.648,47	1	0,11
5.000	PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO	463	197.209,08	422	188.391,07	41	8.818,01
5.040	Diretoria de Avaliação e Desenvolvimento da Graduação	54	7.415,47	33	3.608,15	21	3.807,32
5.070	Coordenação de Registro Acadêmico	60	14.590,28	58	14.562,27	2	28,01
5.080	Sistemas de Bibliotecas	3.401	1.757.160,68	3.256	1.748.132,16	145	9.028,52
5.090	Diretoria de Gestão Acadêmica	58	5.447,83	54	5.389,80	4	58,03
5.100	COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL	2.754	847.978,21	2.534	796.723,79	220	51.254,42
<b>Totais</b>		51.210	30.748.304,22	47.583	29.842.125,31	3.627	906.178,91

Código		Unidade		Universidade Federal do Rio Grande - FURG					
				Resumo financeiro do levantamento de bens					
				1 - Móveis				2007	
		Carga Patrimonial		Bens Localizados		Bens não localizados			
		Quant	Valor	Quant	Valor	Quant	Valor		
5.300	SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTANCIA	184	135.541,64	181	135.066,64	3	475,00		
7.036	COMCUR DE P.G.EM MODELAGEM COMPUTACIONAL	13	1.657,60	13	1.657,60	0	0		
8.000	PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E POS-GRADUAÇÃO	87	11.078,21	83	10.812,89	4	265,32		
8.010	Diretoria de Pesquisa	10	1.930,74	9	1.130,74	1	800,00		
8.020	Diretoria de Pós-Graduação	71	14.912,35	71	14.912,35	0	0		
9.010	Diretoria de Extensão	181	63.802,72	142	62.526,80	39	1.275,92		
9.030	CENTRO AT. INT. À CRIANÇA E ADOLESCENTE	2.137	138.128,01	2.053	130.493,00	84	7.635,01		
9.040	Secretaria de Comunicação Social	478	794.311,20	443	733.783,16	35	60.528,04		
9.050	NÚCLEO DE MEMÓRIA	80	5.499,70	79	5.499,69	1	0,01		
9.994	Pro-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	944	83.299,47	901	80.444,23	43	2.855,24		
9.995	Pro-Reitoria de Planejamento e Administração	198	39.202,05	198	39.202,05	0	0		
9.996	Pro-Reitoria de Infra-Estrutura	189	29.603,07	187	29.549,07	2	54,00		
9.997	Pro-reitoria de Assuntos Estudantis	805	157.113,77	724	147.542,99	81	9.570,78		
9.998	Pro-Reitoria de Extensão e Cultura	417	101.042,96	415	100.932,95	2	110,01		
11.320	Instituto de Ciências Humanas e da Informação	1.367	420.079,67	1.285	397.931,98	82	22.147,69		
11.330	Escola de Química e Alimentos	2.289	1.551.587,83	2.077	1.466.517,66	212	85.070,17		
11.340	Instituto de Letras e Artes	1.419	606.683,93	1.276	596.691,05	143	9.992,88		
11.350	Instituto de Oceanografia	4.252	3.891.564,37	3.838	3.785.964,06	414	105.600,31		
11.360	Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis	892	197.983,67	868	194.212,98	24	3.770,69		
11.370	Instituto de Ciências Biológicas	2.829	1.506.114,51	2.704	1.473.545,36	125	32.569,15		
11.380	Centro de Ciências Computacionais	878	335.361,60	839	327.166,91	39	8.194,69		
11.390	Instituto de Educação	1.114	485.260,89	1.003	461.975,84	111	23.285,05		
11.400	Instituto de Matemática, Estatística e Física	1.819	557.255,33	1.617	518.828,23	202	38.427,10		
11.410	Escola de Engenharia	2.635	1.407.248,35	2.563	1.402.763,25	72	4.485,10		
11.420	Faculdade de Medicina	1.375	1.012.908,06	1.288	1.001.486,71	87	11.421,35		
11.430	Escola de Enfermagem	455	107.244,07	400	102.656,59	55	4.587,48		
11.440	Faculdade de Direito	554	83.981,22	529	82.981,19	25	1.000,03		
<b>Totais</b>		51.210	30.748.304,22	47.583	29.842.125,31	3.627	906.178,91		



Núcleo de Tecnologia da Informação

Página 2 de 2

12/11/2012

Código		Unidade		Universidade Federal do Rio Grande - FURG					
				Resumo financeiro do levantamento de bens					
				3 - Terceiros				2007	
		Carga Patrimonial		Bens Localizados		Bens não localizados			
		Quant	Valor	Quant	Valor	Quant	Valor		
5.218	Escola de Enfermagem	179	12.789,82	176	12.708,82	3	81,00		
6.275	Pro-Reitoria de Extensão e Cultura	2	0,02	2	0,02	0	0		
6.276	Pro-reitoria de Assuntos Estudantis	3	75,00	1	30,00	2	45,00		
<b>Totais</b>		1.928	1.653.373,69	1.763	1.609.012,53	165	44.361,16		



Núcleo de Tecnologia da Informação

Página 2 de 2

12/11/2012

## ANEXO B – RESUMO FINANCEIRO DOS BENS MÓVES 2007 – REVISÃO

Fundação Universidade Federal do Rio Grande							
Resumo financeiro do levantamento de bens							
1 - Móveis							
Código	Unidade	Carga Patrimonial		Bens Localizados		Bens não localizados	
		Quant	Valor	Quant	Valor	Quant	Valor
1.010	GABINETE DO REITOR	417	205.859,12	365	178.043,36	52	31.615,76
1.011	AUDITORIA INTERNA	35	5.290,42	35	5.290,42	0	0
1.012	SECRETARIA/CONSELHOS	61	12.453,47	61	12.453,47	0	0
1.013	PROCURADORIA FEDERAL	131	29.451,19	121	27.128,67	10	2.322,52
1.020	MUSEU OCEANOGRÁFICO	1.711	645.694,55	1.678	616.226,37	33	29.458,18
1.030	PROG.TRAIN-SEA-COAST	227	127.216,78	227	127.216,78	0	0
1.040	CENTRO PROC. DADOS	762	805.031,93	716	673.753,40	37	31.278,53
1.070	HOSP. UNIVERSITARIO	4.333	10.009.938,97	2.980	8.401.385,18	1.353	1.608.573,81
1.090	ESANTAR	418	344.572,11	383	337.122,07	35	7.450,04
1.091	DIV. ADM. DA FROTA	219	515.067,23	180	499.019,82	39	16.047,41
3.000	PRO-REITORIA ADM.	74	16.914,82	74	16.914,82	0	0
3.010	SUP.ADM.MANUT. CAMPI	7.377	2.313.223,44	6.723	2.118.296,91	654	194.956,53
3.030	SUP.ADM.FINAN.CONTAB	54	8.128,00	54	8.128,00	0	0
3.031	DIV.DE CONTABILIDADE	108	27.463,32	108	27.463,32	0	0
3.032	DIVISAO FINANCEIRA	85	18.020,73	85	18.020,73	0	0
3.040	SUP.ADM.REC.HUMANOS	888	96.225,66	802	86.917,22	86	9.308,44
3.050	SUP.ADM.M.PATRIMONIO	104	14.180,27	82	13.170,10	22	1.010,17
3.061	DIV. DE ALMOXARIFADO	148	22.480,08	198	21.919,82	0	540,27
3.062	DIV. DE COMPRAS	211	81.815,34	170	57.968,10	41	3.847,24
3.063	DIV. DE PATRIMONIO	109	28.086,30	109	28.086,30	0	0
3.064	BENS A DISPOSICAO	129	35.637,17	129	35.637,17	0	0
3.065	BENS EM TRANSITO	1	23,80	1	23,80	0	0
3.070	EDITORIA E GRAFICA	240	307.192,56	230	304.919,98	10	2.272,58
4.000	PRO-REITORIA PLANEJAMENTO E DES.	128	33.625,31	125	33.226,31	3	399,00
<b>Totais</b>		<b>51.185</b>	<b>33.535.928,48</b>	<b>42.836</b>	<b>27.821.811,75</b>	<b>8.349</b>	<b>5.714.116,73</b>

Página 1 de 7

31/03/2008

Fundação Universidade Federal do Rio Grande							
Resumo financeiro do levantamento de bens							
1 - Móveis							
Código	Unidade	Carga Patrimonial		Bens Localizados		Bens não localizados	
		Quant	Valor	Quant	Valor	Quant	Valor
4.010	SUP.DE PLANEJAMENTO	61	21.187,13	64	21.185,46	7	1,65
4.011	DIV ORC. PROGRAMA	26	3.309,97	23	3.221,29	3	88,68
4.020	SUPERINT. TECNICA	114	58.613,10	110	58.546,23	4	66,87
4.021	DIVISAO DE OBRAS	7	0,07	7	0,07	0	0
4.022	DIVISAO DE PROJETOS	71	1,64	68	1,19	3	0,45
4.030	SECRETARIA AVAL. INST	40	8.098,37	40	8.098,37	0	0
5.000	PRO-REITORIA GRADUACAO	678	473.221,11	468	281.332,44	208	191.888,67
5.040	SUP.APOIO PEDAGOGICO	53	7.584,45	32	3.842,13	21	3.742,32
5.070	DIV.REGCONTRACADEMICO	46	7.249,72	39	4.552,59	7	2.697,13
5.080	NUCLEO INF. DOCUMENT.	3.404	1.760.454,48	2.888	1.692.542,84	516	67.911,64
5.090	SUP. ADM. ACADEMICA	88	7.183,70	82	7.105,87	4	58,03
5.091	SEC. GERAL. ENFERMAGEM	46	4.052,82	43	3.873,25	3	179,57
5.092	SEC. GERAL. MEDICINA	34	6.751,15	26	5.623,13	6	1.128,02
5.100	COLEGIO TEC.INDUST.	2.755	865.785,45	1.962	578.628,66	793	287.156,59
6.010	DEPTO. MATEMATICA	1.574	839.422,26	1.291	511.067,82	283	328.354,44
6.020	DEPTO. QUIMICA	2.230	2.018.782,03	1.924	1.764.871,40	306	251.910,63
6.030	DEPTO. FISICA	1.915	1.383.966,49	1.564	967.213,89	351	416.381,60
6.040	DMC	1.843	1.250.336,00	1.721	1.229.271,74	122	21.064,26
6.050	DEPTO. GEOCIENCIAS	1.063	1.214.064,31	394	199.721,03	669	1.014.363,28
6.060	DEPTO. LETRAS ARTES	1.227	609.911,14	1.022	569.394,76	205	83.546,38
6.070	D.C.E.A.C	778	219.419,88	734	212.928,47	44	6.491,41
6.080	DEP.C.JURIDICAS	462	75.559,12	432	71.868,18	30	3.677,94
6.090	DEP. EDUC. C.COMPORTAM	1.195	616.104,82	947	521.991,00	248	97.123,82
6.100	Depto de Oceanografia	2.840	2.328.142,23	2.237	1.719.142,71	603	408.999,52
<b>Totais</b>		<b>51.185</b>	<b>33.535.928,48</b>	<b>42.836</b>	<b>27.821.811,75</b>	<b>8.349</b>	<b>5.714.116,73</b>

Página 2 de 7

31/03/2008



Fundação Universidade Federal do Rio Grande  
Resumo financeiro do levantamento de bens  
1 - Móveis

Código	Unidade	Carga Patrimonial		Bens Localizados		Bens não localizados	
		Quant	Valor	Quant	Valor	Quant	Valor
6.110	DEPTO. CIRURGIA	114	56.987,87	104	56.052,36	10	935,51
6.120	DEP.MEDICINA INTERNA	187	112.579,29	91	94.796,37	96	17.882,92
6.130	DEP.MATERNO INFANTIL	78	13.599,02	64	8.823,21	14	4.775,81
6.140	DEP.MORFO BIOLÓGICAS	1.085	667.765,61	869	694.850,40	216	72.945,21
6.150	DEP.C. FISIOLÓGICAS	1.634	889.568,05	1.444	808.469,92	190	81.058,13
6.160	DEPTO. PATOLOGIA	775	745.324,15	725	728.158,76	50	19.185,39
6.170	DEP.BIBLIOT.HISTORIA	556	215.020,52	472	159.903,62	84	55.116,90
6.180	DEPTO. DE ENFERMAGEM	218	92.351,28	170	52.901,82	48	39.449,46
7.000	COMCUR MEDICINA	129	58.465,27	123	56.689,12	6	1.776,15
7.001	COMCUR DE ENG.CIVIL	78	29.160,89	78	29.160,89	0	
7.002	COMCUR ENG.MECANICA	40	4.416,59	39	4.391,59	1	25,00
7.003	CC ENG. QUIMICA	68	13.274,45	68	13.274,45	0	
7.004	COMCUR CIENCIAS/QUIMICA	44	9.444,29	44	9.444,29	0	
7.005	COMCUR DE PEDAGOGIA	31	7.156,09	31	7.156,09	0	
7.008	COMCUR DE ENFERMAGEM	149	36.576,42	124	38.755,70	25	823,72
7.007	COMCUR DE LETRAS	44	11.036,77	44	11.036,77	0	
7.008	COMCUR OCEANOLOGIA	32	10.142,61	32	10.142,61	0	
7.009	COMCUR DE BIBLIOTECOMIA	38	5.269,75	34	3.874,73	4	1.425,02
7.010	COMCUR DE DIREITO	83	44.569,50	78	44.569,23	5	384,27
7.011	COMCUR ARTES VISUAIS	91	7.069,21	75	8.387,65	16	681,56
7.012	COMCUR DE HISTORIA	26	3.922,32	26	3.922,32	0	
7.013	COMCUR CIEN.CONTAB.	30	9.707,74	29	9.707,70	1	0,04
7.014	COMCUR DE CIEN.ECONOMICAS	36	8.628,17	35	8.610,17	1	18,00
7.015	COMCUR DE MATEMATICA	40	16.687,30	38	16.443,74	4	1.243,56
<b>Totais</b>		<b>51.185</b>	<b>33.535.928,48</b>	<b>42.836</b>	<b>27.621.811,75</b>	<b>8.349</b>	<b>5.714.116,73</b>

Plano 3 de 2 31/03/2008



Fundação Universidade Federal do Rio Grande  
Resumo financeiro do levantamento de bens  
1 - Móveis

Código	Unidade	Carga Patrimonial		Bens Localizados		Bens não localizados	
		Quant	Valor	Quant	Valor	Quant	Valor
7.016	COMCUR DE GEOGRAFIA	22	3.134,33	22	3.134,33	0	
7.017	COMCUR DE ADMINISTRACAO	66	26.877,10	62	26.293,03	4	584,07
7.018	CC DE ENG.COMPUTACAO	26	12.740,33	26	12.740,33	0	
7.019	CC.P.G.ED. AMBIENTAL	113	35.619,22	108	35.218,41	5	400,81
7.020	CC PG MATEMAT APLICADA	2	123,60	1	96,60	1	25,00
7.021	COMCUR ENG ALIMENTOS	78	22.857,92	78	22.857,92	0	
7.022	C.C.CIENC.BIOLÓGICAS	35	6.147,19	35	6.147,19	0	
7.023	COMCUR DE FISICA	22	3.532,95	22	3.532,95	0	
7.025	C.C.P.G.ENG.OCEANICA	83	22.797,38	81	22.728,36	2	69,02
7.026	CC PG-GRAD OC BIOLÓGICA	25	14.512,93	23	14.409,27	2	103,66
7.027	CC OCEANO.FIS.QUI.GEO.	62	28.484,51	57	27.648,91	5	835,60
7.028	CC PG CIEN FISIOLÓGICAS	38	15.823,90	35	15.483,90	3	360,00
7.029	CC PG ENG. ALIMENTOS	137	67.738,10	126	60.351,62	12	7.386,48
7.030	COMCUR PG AGRICULTURA	41	8.016,26	40	8.005,26	1	11,00
7.031	COMCUR PG ENFERMAGEM	53	8.416,92	49	8.318,69	4	100,03
7.032	COMCUR PG HIST E LIT	36	10.791,38	39	10.791,38	0	
7.034	COMCUR ED. FISICA	31	16.051,07	31	16.051,07	0	
7.035	CC-PG BIOL.AMS CONTINENTAIS	74	22.150,02	72	21.277,02	2	873,00
7.036	CC MEST.MOD.COMPUTACIONAL	5	4.475,00	5	4.475,00	0	
7.036	CC MEST.MOD.COMPUTACIONAL	13	2.616,10	13	2.616,10	0	
7.037	C.C PG EM GEOGRAFIA	22	7.316,14	22	7.316,14	0	
7.038	CC PG QUIM.TEC/AMBIENTAL	18	2.966,17	18	2.966,17	0	
7.039	COMCUR DE PSICOLOGIA	21	3.351,22	21	3.351,22	0	
8.000	PRO-REI.PESQ/POS-GRAD	91	15.347,39	88	15.133,07	3	214,32
<b>Totais</b>		<b>51.185</b>	<b>33.535.928,48</b>	<b>42.836</b>	<b>27.621.811,75</b>	<b>8.349</b>	<b>5.714.116,73</b>

Plano 4 de 2 31/03/2008



Código		Unidade		Carga Patrimonial		Bens Localizados		Bens não localizados	
				Quant	Valor	Quant	Valor	Quant	Valor
8.010	SUP. DE PESQUISA	10	1.930,74	9	1.130,74	1	800,00		
8.020	SUP. DE POS-GRADUAÇÃO	75	23.199,07	73	23.087,67	2	110,40		
9.000	PRO-REIASSUN.CO/EST	362	84.278,80	351	83.217,19	11	1.061,61		
9.010	SUP. DE EXTENSÃO	397	118.965,37	308	47.712,27	91	71.853,10		
9.020	SUP. ESTUDANTIL	610	111.698,80	451	94.688,26	159	16.910,44		
9.030	CENTRO ATEN. CRIANÇA	2.119	148.543,91	1.709	115.657,56	410	29.886,35		
9.040	TV FURG	281	723.391,05	241	644.499,22	40	78.891,83		
9.050	NUCLEO DE MEMORIA	73	5.440,63	73	5.440,63	0			
<b>Totais</b>				<b>51.185</b>	<b>33.536.928,48</b>	<b>42.636</b>	<b>27.821.811,75</b>	<b>8.349</b>	<b>5.714.116,73</b>

PRO-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO  
FURG

Página 5 de 2

31/03/2008

Código		Unidade		Carga Patrimonial		Bens Localizados		Bens não localizados	
				Quant	Valor	Quant	Valor	Quant	Valor
1.010	GABINETE DO REITOR	3	211,01	2	211,00	1	0,01		
1.020	MUSEU OCEANOGRÁFICO	1	400,00	1	400,00	0			
1.030	PROG.TRAIN-SEA-COAST	3	178,00	3	178,00	0			
1.040	CENTRO PROC. DADOS	3	1.821,75	3	1.821,75	0			
1.070	HOSP. UNIVERSITÁRIO	7	1.019,08	2	705,41	5	313,65		
1.090	ESANTAR	561	210.342,44	527	206.103,60	34	4.238,84		
1.091	DIV. ADM. DA FROTA	33	6.040,20	16	5.641,98	17	782,24		
3.010	SUP.ADM.MANUT. CAMPI	12	3.100,11	9	3.100,08	3	0,03		
3.031	DIV.DE CONTABILIDADE	1	100,00	1	100,00	0			
3.051	DIV. DE ALMOXARIFADO	1	8,03	1	8,03	0			
3.052	DIV. DE COMPRAS	1	5,50	0		1	5,50		
3.053	DIV. DE PATRIMONIO	1	5,50	1	5,50	0			
3.054	BENS A DISPOSICAO	2	1.300,00	2	1.300,00	0			
3.070	EDITORIA E GRAFICA	1	0,01	0		1	0,01		
5.100	COLEGIO TEC.INDUST.	2	824,63	1	461,00	1	363,63		
6.010	DEPTO. MATEMATICA	11	8.631,48	2	921,11	9	8.010,35		
6.020	DEPTO. QUIMICA	157	119.134,38	116	51.285,37	41	67.739,01		
6.030	DEPTO. FISICA	192	704.010,08	138	214.408,31	53	489.601,77		
6.040	DMC	76	34.590,64	76	34.590,64	0			
6.050	DEPTO. GEOCIENCIAS	120	84.251,89	71	49.194,18	49	38.067,81		
6.060	DEPTO. LETRAS ARTES	1	45,00	1	45,00	0			
6.090	DEP. EDUC. C.COMPORTAM	25	15.271,07	13	9.483,00	12	5.788,07		
6.100	Depto de Oceanografia	450	642.169,74	293	380.173,79	163	262.015,95		
6.140	DEP.MORFO.BIOLÓGICAS	16	10.651,27	14	212,26	2	10.439,01		
<b>Totais</b>				<b>1.927</b>	<b>1.942.911,23</b>	<b>1.509</b>	<b>1.042.590,59</b>	<b>418</b>	<b>966.320,64</b>

PRO-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO  
FURG

Página 1 de 2

31/03/2008



Fundação Universidade Federal do Rio Grande  
Resumo financeiro do levantamento de bens  
3 - Terceiros

Código	Unidade	Carga Patrimonial		Bens Localizados		Bens não localizados	
		Quant	Valor	Quant	Valor	Quant	Valor
6.150	DEP.C. FISIOLÓGICAS	35	76.986,22	30	84.620,81	5	12.345,81
6.160	DEPTO. PATOLOGIA	1	225,00	0		1	225,00
6.170	DEP.BIBLIOT.HISTORIA	1	0,01	0		1	0,01
6.180	DEPTO. DE ENFERMAGEM	12	9.789,00	9	9.439,00	3	350,00
7.031	COMCUR PG ENFERMAGEM	167	10.231,92	167	10.231,92	0	
8.000	PRO-REJ.PESQ/POS-GRAD	1	809,00	1	809,00	0	
9.000	PRO-REJ.ASSUN.CO/EST	3	84,00	1	30,00	2	54,00
9.010	SUP. DE EXTENSÃO	8	0,08	7	0,07	1	0,01
9.030	CENTRO ATEN. CRIANÇA	13	0,13	0		13	0,13

*[Handwritten signature]*



<b>Totais</b>	1.927	1.942.911,23	1.509	1.042.590,59	418	900.320,64
	Página 2 de 2				31/03/2008	

## ANEXO C – RESUMO FINANCEIRO DOS BENS MÓVES 2008

Universidade Federal do Rio Grande - FURG							
Resumo financeiro do levantamento de bens							
1 - Móveis							
2008							
Código	Unidade	Carga Patrimonial		Bens Localizados		Bens não localizados	
		Quant	Valor	Quant	Valor	Quant	Valor
1.010	GABINETE DO REITOR	692	136.620,40	657	131.823,27	35	4.797,13
1.011	AUDITORIA INTERNA	31	3.905,71	31	3.905,71	0	
1.012	SECRETARIA DOS CONSELHOS	37	5.626,03	36	5.608,03	1	18,00
1.013	PROCURADORIA FEDERAL	105	15.382,35	92	13.714,03	13	1.668,32
1.020	MUSEU OCEANOGRÁFICO	1.703	641.858,19	1.653	625.706,01	50	16.152,18
1.030	PROGRAMA TRAIN-SEA-COAST	185	43.879,77	181	43.453,81	4	425,96
1.040	Núcleo de Tecnologia da Informação	684	298.638,49	666	288.190,14	18	10.448,35
1.070	HOSPITAL UNIVERSITÁRIO	4.211	9.673.010,32	3.533	9.424.759,60	678	248.250,72
1.090	ESTAÇÃO DE APOIO ANTÁRTICO	360	226.829,78	333	222.085,42	27	4.744,36
1.091	DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO DA FROTA	203	567.897,09	188	564.197,28	15	3.699,81
3.010	Prefeitura Universitária	7.986	2.652.013,88	7.453	2.598.227,56	533	53.786,32
3.030	Diretoria de Administração Financeira Contábil	101	26.688,51	99	26.497,61	2	190,90
3.040	Diretoria de Gestão de Pessoas	1	50,00	1	50,00	0	
3.050	Diretoria de Administração de Material	98	16.869,96	83	16.264,82	15	605,14
3.051	DIVISÃO DE ALMOXARIFADO	159	14.401,52	153	14.130,26	6	271,26
3.052	DIVISÃO DE COMPRAS	190	35.010,01	168	34.257,74	22	752,27
3.053	NÚCLEO DE GESTÃO PATRIMONIAL	299	75.432,82	299	75.432,82	0	
3.070	EDITORA E GRÁFICA	226	236.699,78	217	234.754,70	9	1.945,08
4.010	Diretoria de Planejamento	73	7.960,79	66	7.957,70	7	3,09
4.011	DIVISÃO DE ORÇAMENTO E PROGRAMA	11	368,80	11	368,80	0	
4.020	Diretoria de Obras	194	25.825,36	164	24.435,93	30	1.389,43
4.030	Diretoria de Avaliação Institucional	30	3.284,27	30	3.284,27	0	
5.000	PRO-REITORIA DE GRADUAÇÃO	513	205.731,13	496	201.415,76	17	4.315,37
5.040	Diretoria de Avaliação e Desenvolvimento da Graduação	95	22.778,32	85	21.233,52	10	1.544,80
5.070	Coordenação de Registro Acadêmico	56	15.404,24	56	15.404,24	0	
5.080	Sistemas de Bibliotecas	3.784	2.089.182,50	3.567	2.078.809,77	217	10.372,73
5.090	Diretoria de Gestão Acadêmica	50	4.922,02	40	4.681,97	10	240,05
5.100	COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL	3.173	1.060.856,34	2.991	1.017.552,38	182	43.303,96
<b>Totais</b>		54.055	32.436.431,89	50.071	31.634.107,61	3.984	802.324,28

 Núcleo de Tecnologia da Informação

Página 1 de 1

12/11/2012

Universidade Federal do Rio Grande - FURG							
Resumo financeiro do levantamento de bens							
3 - Terceiros							
2008							
Código	Unidade	Carga Patrimonial		Bens Localizados		Bens não localizados	
		Quant	Valor	Quant	Valor	Quant	Valor
1	GABINETE DO REITOR	2	105,51	1	105,50	1	0,01
2	MUSEU OCEANOGRÁFICO	1	400,00	1	400,00	0	
19	Núcleo de Tecnologia da Informação	3	1.530,00	3	1.530,00	0	
66	HOSPITAL UNIVERSITÁRIO	6	319,06	1	5,41	5	313,65
79	ESTAÇÃO DE APOIO ANTÁRTICO	458	205.359,05	412	202.026,34	46	3.332,71
94	DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO DA FROTA	32	5.746,52	23	4.985,34	9	761,18
102	Prefeitura Universitária	14	3.523,60	13	3.523,59	1	0,01
266	EDITORA E GRÁFICA	1	0,01	0		1	0,01
472	COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL	2	824,63	1	461,00	1	363,63
1.057	NÚCLEO DE GESTÃO PATRIMONIAL	4	1.065,30	4	1.065,30	0	
1.109	PROGRAMA TRAIN-SEA-COAST	3	108,00	3	108,00	0	
1.126	PRO-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO	1	809,00	1	809,00	0	
1.130	Diretoria de Extensão	1	0,01	0		1	0,01
1.132	CENTRO AT. INT. A CRIANÇA E ADOLESCENTE	18	0,18	18	0,18	0	
1.224	Secretaria de Comunicação Social	7	21.729,88	7	21.729,88	0	
5.207	Instituto de Ciências Humanas e da Informação	43	6.798,61	40	6.690,61	3	108,00
5.208	Escola de Química e Alimentos	126	122.313,31	117	121.225,25	9	1.088,06
5.209	Instituto de Letras e Artes	1	45,00	1	45,00	0	
5.210	Instituto de Oceanografia	678	1.273.538,31	592	1.251.592,27	86	21.946,04
5.212	Instituto de Ciências Biológicas	64	180.159,14	64	180.159,14	0	
5.213	Centro de Ciências Computacionais	35	12.055,48	34	8.782,48	1	3.273,00
5.214	Instituto de Educação	22	8.724,07	14	4.134,00	8	4.590,07
5.215	Instituto de Matemática, Estatística e Física	70	36.161,64	56	31.107,71	14	5.053,93
5.216	Escola de Engenharia	106	61.050,20	106	61.050,20	0	
5.217	Faculdade de Medicina	1	225,00	0		1	225,00
5.218	Escola de Enfermagem	178	12.519,82	177	12.492,82	1	27,00
6.275	Pro-Reitoria de Extensão e Cultura	2	0,02	2	0,02	0	
6.276	Pro-Reitoria de Assuntos Estudantis	3	75,00	3	75,00	0	
<b>Totais</b>		1.882	1.955.206,55	1.694	1.914.124,24	188	41.082,31

 Núcleo de Tecnologia da Informação

Página 1 de 1

12/11/2012