



**Universidade de Brasília**

**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE.**

**Mestrado Profissional em Economia**

**Área de Concentração Gestão Econômica de Finanças Públicas**

**A APLICABILIDADE DO SISTEMA MONITOR NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA:  
UMA ANÁLISE SOB OS PRECEITOS DA TEORIA DA AGÊNCIA**

**CÁSSIO ADRIANO LOBO LEAO**

**Brasília/2019**

**CÁSSIO ADRIANO LOBO LEÃO**

**A APLICABILIDADE DO SISTEMA MONITOR NA UNIVERSIDADE DE  
BRASÍLIA: UMA ANÁLISE SOB OS PRECEITOS DA TEORIA DA AGÊNCIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia – PPGE - da Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão Pública (FACE) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Economia.

Professora Orientadora: Doutora Andrea Felipe Cabello

**Brasília-DF**

**2019**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

La LOBO LEO, CASSIO ADRIANO  
A APLICABILIDADE DO SISTEMA MONITOR NA UNIVERSIDADE DE  
BRASÍLIA: UMA ANÁLISE SOB OS PRECEITOS DA TEORIA DA AGÊNCIA  
/ CASSIO ADRIANO LOBO LEO; orientador Andréa Felipe  
Cabello. -- Brasília, 2019.  
57 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em Economia  
- Gestão Econômica de Finanças Públicas) -- Universidade de  
Brasília, 2019.

1. Sistema Monitor. 2. Teoria da Agência. 3.  
Controladoria-Geral da União. 4. UnB. I. Cabello, Andréa  
Felippe, orient. II. Título.

**CÁSSIO ADRIANO LOBO LEÃO**

**A APLICABILIDADE DO SISTEMA MONITOR NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA:  
UMA ANÁLISE SOB OS PRECEITOS DA TEORIA DA AGÊNCIA**

**A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Mestrado em Economia da Universidade de  
Brasília do aluno**

**CÁSSIO ADRIANO LOBO LEÃO**

Prof.<sup>a</sup>Dr.<sup>a</sup> Andrea Felipe Cabello  
Professora-Orientadora

Prof.<sup>o</sup>Dr.<sup>o</sup> Abimael de Jesus Barros Costa  
Professor Examinador

Prof.<sup>o</sup>Dr.<sup>o</sup> Antônio Nascimento Júnior  
Professor Examinador

Brasília, 26 de dezembro de 2019

***Este trabalho é dedicado a toda minha família. Para meu pai, que me ensinou o valor do respeito e da seriedade naquilo que se faz. Para minha mãe, que me ensinou a importância em buscar a Deus. Para minha esposa, amiga, companheira, que me ensinou a ser feliz. Para meus filhos, fonte de alegria e inspiração.***

***“Dê seu primeiro passo com fé,  
não é necessário que veja todo  
caminho, só dê seu primeiro  
passo.”***

***Martin Luther King Jr. (1929-  
1968)***

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pois se não fosse por tua graça nada disso seria possível.

Aos meus pais, Gleide e Leonardo, que sempre apoiaram e nunca mediram esforços em me proporcionar o melhor. Sou muito grato a Deus por ser filho de vocês. Agradeço aos meus irmãos Andréa, Carlos e Ana pela parceria de sempre;

À minha esposa, Amália, pela compreensão e pelo companheirismo de sempre;

Aos meus filhos, Gustavo e Mariana, que me dão força e alegria.

Aos meus colegas de trabalho que contribuíram para a realização desta pesquisa;

Aos meus colegas de turma por compartilharem comigo essa grande jornada de aprendizagem.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andrea Cabello, pela confiança, paciência e sugestões que possibilitaram alcançar o objetivo deste trabalho;

Ao Departamento de Pós-graduação em Economia da FACE/UnB a oportunidade de participar do programa, e aos demais professores por compartilharem seus conhecimentos, fundamentais para a realização do mestrado.

Finalmente agradeço a Universidade de Brasília – UnB, pela oportunidade que me foi oferecida para ampliar o meu crescimento pessoal e profissional.

## **Resumo**

Este estudo propõe aplicar a teoria da agência nas relações entre os servidores usuários do sistema monitor, responsáveis por responderem as recomendações de auditoria da Controladoria-Geral da União (CGU), e a Universidade de Brasília (UnB). O objetivo da pesquisa é investigar por que ocorrem atrasos no atendimento de recomendações da CGU. Através deste trabalho foi possível verificar o acúmulo de recomendações, o que presumivelmente possa indicar a presença de falhas na gestão. Utilizou-se nesta pesquisa o conceito fornecido pela Teoria da Agência que abrange os conflitos de interesses nas relações entre o agente, que no caso em questão são os usuários do sistema monitor e o principal que é a UnB. A intenção do estudo é buscar conhecimento para elucidar, atenuar e solucionar conflitos existentes entre o agente e o principal.

**Palavras-Chave:** Sistema Monitor. Teoria da Agência. Controladoria-Geral da União. UnB.

## **Abstract**

This study proposes to apply the agency theory in the relations between the servers users of the monitor system, responsible for answering the audit recommendations of the Comptroller General of the Union (CGU), and the University of Brasília (UnB). The purpose of the research is to investigate why delays occur in meeting CGU recommendations. Through this work it was possible to verify the accumulation of recommendations, which presumably may indicate the presence of management failures. We used in this research the concept provided by the Agency Theory that covers conflicts of interest in the relations between the agent, which in this case are the users of the monitor system and the main one that is UnB. The aim of the study is to seek knowledge to elucidate, mitigate and resolve existing conflicts between the agent and the principal.

**Key words:** Monitor System. Agency theory. Comptroller General of the Union. UnB.

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1:Quantidade de Usuários por Unidades - UnB..... | 35 |
| Tabela 2-Centro de custos pesquisados .....             | 46 |

## **LISTA DE QUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1- Classificação das situações das Recomendações no S. Monitor ... | 24 |
| Quadro 2 - Recomendações pendentes.....                                   | 40 |
| Quadro 3-Grau de concordância dos usuários do Sistema Monitor na UnB .... | 47 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Recomendações segundo os parâmetros de criticidade .....                               | 41 |
| Gráfico 2 - Nível de escolaridade .....   | 44 |
| Gráfico 3 - Tempo de serviço na UnB .....   | 45 |
| Gráfico 4 - Perfil no sistema monitor .....   | 46 |
| Gráfico 5 - Você recebe instrução adicional da sua chefia para preenchimento das respostas? ..... | 49 |
| Gráfico 6 - Motivo ou dificuldade para não responderem as recomendações da CGU .....              | 50 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1:Fluxo de processo relacionado ao sistema monitor ..... | 22 |
| Figura 2:Etapas de monitoramento .....                          | 23 |
| Figura 3: Tela Inicial do Sistema Monitor .....                 | 39 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|       |   |
|-------|---|
| AUD   | Auditoria Interna da UnB                        |
| CGU   | Controladoria Geral da União                    |
| CPAD  | Coordenação Processo Administrativo Disciplinar |
| DAC   | Decanato de Assuntos Comunitários               |
| DAF   | Decanato de Administração                       |
| DEG   | Decanato de Ensino de Graduação                 |
| DGP   | Decanato de Gestão de Pessoas                   |
| DPI   | Decanato de Pesquisa e Inovação                 |
| ECT   | Economia de Custos de Transação                 |
| GRE   | Gabinete da Reitora                             |
| HUB   | Hospital Universitário de Brasília              |
| INFRA | Secretaria e Infraestrutura                     |
| NEI   | Nova Economia das Instituições                  |
| PRC   | Prefeitura da UnB                               |
| SGP   | Secretaria de Gestão Patrimonial                |
| UnB   | Universidade de Brasília                        |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 – INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>1.1 - Formulação do problema de pesquisa .....</b>  | <b>16</b> |
| <b>1.2 - Objetivos .....</b>   | <b>17</b> |
| <b>1.2.1 - Objetivo Geral .....</b>  | <b>17</b> |
| <b>1.2.2 - Objetivos Específicos .....</b>   | <b>17</b> |
| <b>2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>   | <b>18</b> |
| <b>2.1 – Controle na Administração Pública .....</b>   | <b>18</b> |
| <b>2.2 – Sistema Monitor .....</b>   | <b>21</b> |
| <b>2.3 – Teoria da Agência.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>2.4 – Assimetria de informações.....</b>  | <b>32</b> |
| <b>3 – MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>  | <b>35</b> |
| <b>3.1 Questionário .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>  | <b>39</b> |
| <b>4.1 – Análise e Interpretação dos Dados Coletados no Sistema Monitor da UnB.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>4.2 – Análise e Interpretação dos Dados fornecidos pelos questionários aplicados aos servidores usuários do sistema monitor .....</b> | <b>44</b> |
| <b>5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>52</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>54</b> |



## 1 – INTRODUÇÃO

A atividade de controle e auditoria sobre a Universidade de Brasília (UnB) é realizada pela Controladoria-Geral da União e essa emite recomendações que são analisadas por meio do sistema monitor. Um dos principais problemas que frequentemente se observa na operacionalização do sistema monitor é a falta de capacidade técnica e desinformação acerca das recomendações implementadas pela CGU. Diante dessas situações, percebeu-se a necessidade de se estudar a relação dos servidores usuários do sistema monitor, no que tange a gestão das recomendações emitidas pela CGU. Será dado enfoque na teoria da agência e na teoria da assimetria de informações como forma de entender a origem dos problemas e os possíveis meios de dirimi-los.

A Universidade de Brasília (UnB) possui atualmente cerca de 2.557 professores, 3.198 servidores técnico-administrativos, 39.624 alunos em seus cursos de graduação e 8.048 vinculados aos programas de pós-graduação. A instituição está dividida em quatro *campi* espalhados pelo Distrito Federal: Darcy Ribeiro (Plano Piloto), Planaltina, Ceilândia e Gama. Além das unidades de ensino e órgãos da administração, existem também os órgãos de apoio, que incluem o Hospital Universitário, a Biblioteca Central, o Hospital Veterinário e a Fazenda Água Limpa. O conhecimento dessas informações é relevante para se entender a dimensão institucional onde é realizada a gestão da UnB<sup>1</sup>.

A operacionalização do sistema monitor é de grande importância dentro da instituição, pois é dentro dele que se processam todas as orientações, sugestões e recomendações do principal órgão de controle interno do Governo Federal, a CGU, além de se relacionar com outros segmentos externo da instituição. Porém, infelizmente, na maioria das vezes, a utilização do sistema não recebe a atenção e os cuidados devidos por parte dos agentes públicos que atuam em sua execução.

O agente público tem a obrigação de assumir responsabilidades sobre as atividades que exerce, tal como, administrar a execução das atribuições que lhe são delegadas e que estão sob sua responsabilidade, respeitando sempre o interesse público no qual está representado.

---

<sup>1</sup> Disponível em: [http://www.dpo.unb.br/dados\\_institucional.php](http://www.dpo.unb.br/dados_institucional.php). Acessado em: 28 nov. 2019

Nessa lógica, por meio da Teoria da Agência, descrita por Jensen e Meckling (1976), pode-se afirmar que as interações entre a UnB e seus servidores, no que se refere à utilização do sistema monitor, podem ser vista como típica relação Agente/Principal, na qual a UnB seria o Principal e o Agente seria o servidor usuário do sistema monitor. Portanto, a Teoria da Agência, oriunda da microeconomia, servirá como um importante instrumento para se entender as relações contratuais delegatórias que se estabelecem entre o Agente e o Principal e os conflitos presentes nesta relação.

Na esfera da Teoria da Agência, um problema encontrado é que o agente pode assumir condutas oportunistas nas suas ações ou omissões, pretendendo aumentar seus interesses e satisfação pessoal que acabam indo de encontro ao interesse do principal, gerando conflitos que são denominados “conflitos de agência”.

No presente trabalho, utilizaremos os conceitos fornecidos pela Teoria da Agência para compreendermos os problemas oriundos da necessidade de controle na relação Agente e Principal no âmbito da utilização do sistema monitor, pretende-se com este estudo construir conhecimento para solucionar ou minimizar os conflitos existentes entre o agente e o principal.

Esse trabalho está dividido em quatro seções além dessa Introdução. A seção 2 além de descrever o sistema monitor, discute a fundamentação teórica, baseada na teoria da agência, enquanto a seção 3 traz os métodos e técnicas de pesquisa. A seção 4 é a de resultados e discussões enquanto a quinta seção traz nossas conclusões.

### **1.1 - Formulação do problema de pesquisa**

A presente pesquisa pretende responder às seguintes questões: Por que há atrasos no atendimento das recomendações da CGU pelos usuários do sistema monitor na UnB? Os agentes sabem das consequências dos atrasos para a Universidade? Como propor incentivos que levem a redução desses atrasos?

## **1.2 - Objetivos**

### **1.2.1 - Objetivo Geral**

O objetivo deste trabalho é investigar por que ocorrem atrasos no atendimento de recomendações da CGU.

### **1.2.2 - Objetivos Específicos**

- Verificar as principais divergências e irregularidades relatadas pelos servidores usuário do sistema monitor.
- Identificar as possíveis soluções aos problemas enfrentados pelos usuários do sistema monitor.
- Conhecer a visão dos servidores que utilizam o sistema monitor quanto ao grau de orientação da Controladoria-Geral da União.
- Verificar o que pode ser feito para gerar possíveis incentivos que possam minimizar, atenuar e propor soluções que contribuam para o atendimento das recomendações de auditoria da CGU.

## **2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 – Controle na Administração Pública**

Controle é uma das funções que compõem o processo administrativo. A função controlar consiste em averiguar se as atividades efetivas estão de acordo com as atividades que foram planejadas.

Atualmente, o controle constitui um dos princípios fundamentais na administração, de tal forma que a ausência dessa função ou as falhas que esta apresentar têm reflexos imediatos e negativos com a mesma força nas demais funções (organização, planejamento e direção), frustrando de forma parcial ou total os objetivos da organização. Os resultados negativos na administração pública quase sempre têm como responsáveis às deficiências do controle de igual forma como o sucesso repousam fundamentalmente na eficiência deste.(SILVA,2014)

Devido ao princípio da eficiência administrativa, o Estado se vê cercado de mecanismo de controle das atividades estatais, gerados pela necessidade de se resguardar a própria administração pública, bem como os direitos e garantias coletivas.

Assim, na Constituição Federal de 1988 (CF/88) foram criados dois tipos de mecanismo: o Controle Interno, realizado pelos próprios órgãos do Estado, e o Controle Externo, realizado pelo Poder Legislativo que é auxiliado pelo Tribunal de Contas da União.

Quando o controle é exercido por um poder sobre seus próprios atos, ele é denominado de controle interno e decorre do poder de autotutela. Se for exercido por um dos poderes sobre o outro ou pela Administração Direta sobre a Indireta, o controle é denominado externo (DI PIETRO,2007)

De acordo com Oliveira (2011), o controle interno decorre do dever de autotutela da Administração, se caracterizando por conferir a cada um dos Poderes estatais o exercício do controle de legalidade, oportunidade e conveniência sobre seus próprios atos e agentes.

O controle interno é função que se exerce no âmbito do poder público, podendo, inclusive, ser criado um sistema dentro da estrutura administrativa da entidade responsável pela execução da tarefa de verificar a exatidão dos atos de gestão financeira, orçamentária, patrimonial e operacional ocorridos nos órgãos da Administração. (OLIVEIRA, 2011, p. 64).

O sistema de controle interno também pode ser definido como parte integrante do sistema de gestão de uma organização, que garante a implementação de suas metas, a observância dos princípios de contabilidade e um controle eficaz dos riscos, o que permite minimizar o número de erros intencionais e não intencionais e evitar fraudes (LAKIS;GIRIUNAS, 2012).

A Constituição Federal (BRASIL,1998), em seu Art. 74, consagrou como atribuições do sistema de controle interno:

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

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

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

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

O Controle Interno é inerente ao desempenho da entidade. Com a ausência do controle interno, ou com controle interno fragilizado, a entidade fica sujeita as fragilidades, aos desvios de recursos, à gestão fraudulenta (RIBEIRO FILHO,2006).

Convém ressaltar que, como o sistema de controle interno sofre influência de fatores tais como as transformações ocorridas no ambiente interno e externo; a cultura de controle instituída e, atualmente, as tendências internacionais, este se encontra em fase de construção e amadurecimento (LIMA NETO, 2012) . A discussão sobre seus objetivos para entidades do setor público tangencia o gerenciamento de risco e aspectos de governança, como a conformidade (*compliance*) e a obrigação de prestar contas (*accountability*). (MILLER,2008; BHIMANI, 2009)

O órgão de controle interno do Governo Federal responsável por realizar atividades de auditorias relacionadas em promover o aperfeiçoamento nos controles e na transparência da gestão pública é a Controladoria Geral da União (CGU).

A CGU exerce também, a supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno e o Sistema de Correição e das unidades de ouvidoria do Poder Executivo Federal, prestando a orientação normativa necessária.

A seguir serão apresentados conceitos e procedimentos de operacionalização do sistema monitor – ferramenta importante – no auxílio de melhorias e aperfeiçoamento do controle nos órgãos e entidades fiscalizados pela CGU.

## 2.2 – Sistema Monitor

A Controladoria-Geral da União (CGU) desenvolveu o sistema Monitor, em 2015, para permitir o *follow up* online de suas recomendações realizadas no âmbito do controle interno do Poder Executivo Federal, por meio das ações de auditoria e fiscalização. O *software* proporciona um trabalho inteligente e de ágil interação entre a CGU e os órgãos e entidades fiscalizados, além da redução de custos operacionais e da facilidade de acesso ao processo em tempo real.

As competências da CGU, como representante do controle interno, foram definidas pela Lei 13.844, de 18 de junho de 2019 em seu artigo 51:

Art. 51. Constituem áreas de competência da Controladoria-Geral da União:

I - providências necessárias à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à correição, à prevenção e ao combate à corrupção, às atividades de ouvidoria e ao incremento da transparência da gestão no âmbito da administração pública federal;

II - decisão preliminar acerca de representações ou denúncias fundamentadas recebidas e indicação das providências cabíveis;

III - instauração de procedimentos e processos administrativos a seu cargo, com a constituição de comissões, e requisição de instauração daqueles injustificadamente retardados pela autoridade responsável;

IV - acompanhamento de procedimentos e processos administrativos em curso em órgãos ou entidades da administração pública federal;

V - realização de inspeções e avocação de procedimentos e processos em curso na administração pública federal, para exame de sua regularidade, e proposição de providências ou correção de falhas;

VI - efetivação ou promoção da declaração da nulidade de procedimento ou processo administrativo em curso ou já julgado por qualquer autoridade do Poder Executivo federal e, se for o caso, da apuração imediata e regular dos fatos envolvidos nos autos e na nulidade declarada;

VII - requisição de dados, de informações e de documentos relativos a procedimentos e processos administrativos já arquivados por autoridade da administração pública federal;

VIII - requisição a órgão ou a entidade da administração pública federal de informações e de documentos necessários a seus trabalhos ou a suas atividades;

IX - requisição a órgãos ou a entidades da administração pública federal de servidores ou de empregados necessários à constituição de comissões, inclusive das referidas no inciso III do caput deste artigo, e de qualquer servidor ou empregado indispensável à instrução de processo ou procedimento;

X - proposição de medidas legislativas ou administrativas e sugestão de ações para evitar a repetição de irregularidades constatadas;

XI - recebimento de reclamações relativas à prestação de serviços públicos em geral e à apuração do exercício negligente de cargo,

emprego ou função na administração pública federal, quando não houver disposição legal que atribua essas competências específicas a outros órgãos;

XII - coordenação e gestão do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo federal; e

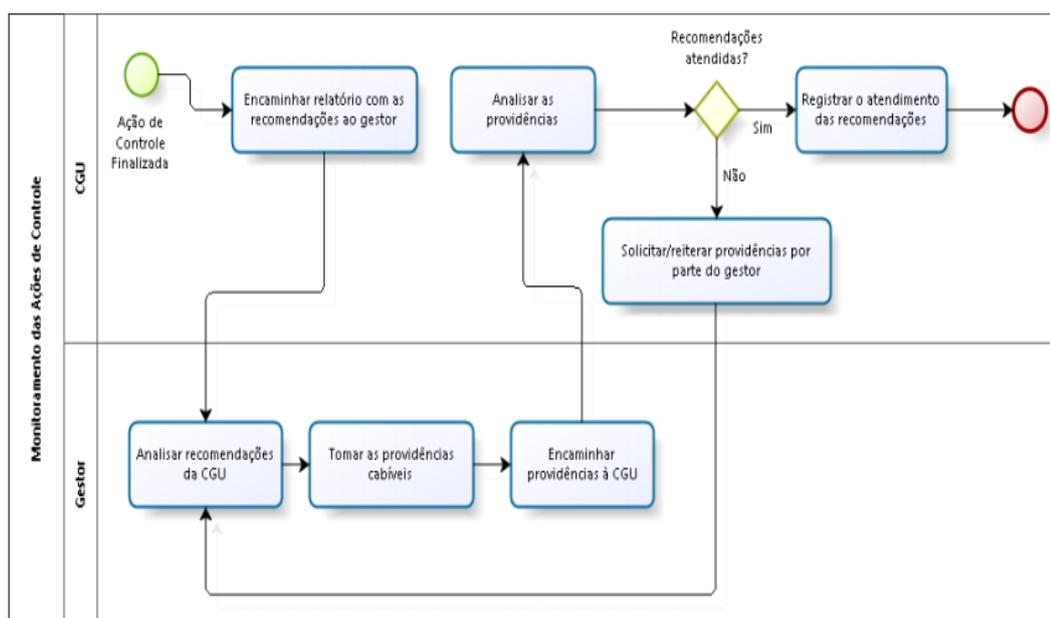
XIII - execução das atividades de controladoria no âmbito da administração pública federal.

Para corroborar a relevância de se estudar as causas do atendimento a recomendações da CGU, é importante mencionar que para Lima (2014) o *follow up* é considerado como essencial ao trabalho do auditor, que é o profissional mais adequado para desenvolver o acompanhamento das recomendações decorrente do relatório comunicado à administração. Para o autor, o trabalho de auditor interno é concluído quando as recomendações são devidamente implementadas e se confirma que as mesmas terão êxito, constituindo, assim, acréscimo de valor para a organização.

Conforme a recomendação é cadastrada pela equipe da Controladoria, o gestor responsável pode registrar as suas ações e providências, bem como enviar documentos comprobatórios realizando *upload* como parte do processo, então a CGU verifica a aderência ao que foi recomendado, sempre buscando a melhoria da gestão.

Para permitir um melhor entendimento da sistemática do processo de atendimento das recomendações, segue abaixo o fluxo de processo relacionado ao sistema monitor:

**Figura 1 – Fluxo de processos relacionados ao sistema monitor**



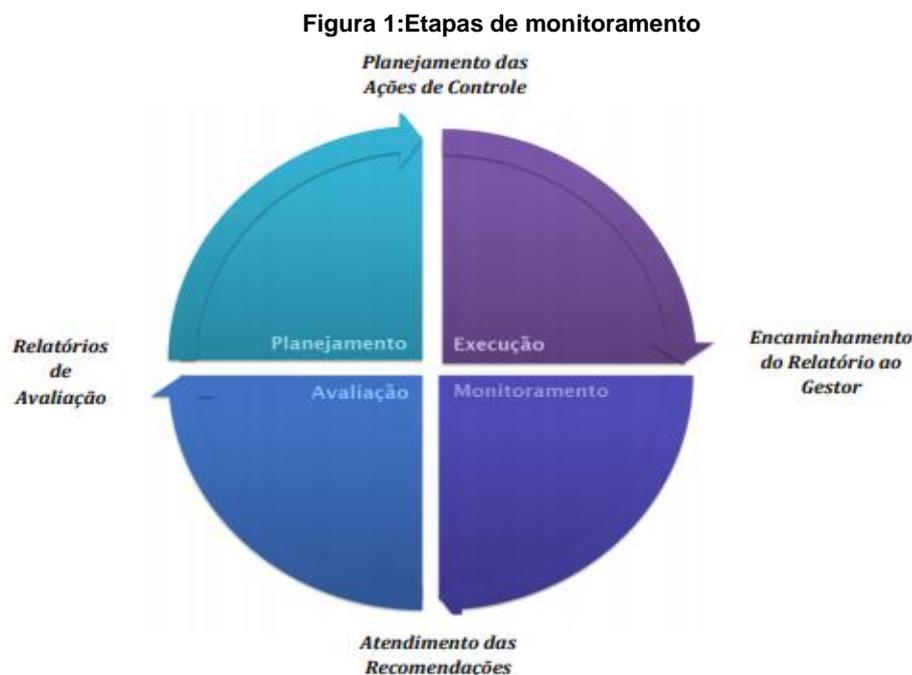
Fonte: Manual Sistema Monitor (agosto 2019)

Inicialmente, o monitoramento ocorre com o envio das recomendações ao gestor que é formalizado por meio do sistema Monitor. A partir daí é feita a análise, posteriormente são tomadas as providências cabíveis e logo após é feito o encaminhamento das respostas.

A Instrução Normativa nº 8, de 6 de dezembro de 2017, da Secretaria Federal de Controle Interno (BRASIL, p.2), diz que:

O monitoramento constitui etapa fundamental da auditoria, tendo em vista que um trabalho somente pode ser considerado encerrado após o cumprimento das recomendações pela unidade auditada. Esse é o assunto tratado no sétimo e último capítulo, em que são apresentados: o processo de monitoramento, com destaque para suas etapas; as formas de lidar com especificidades, como recomendações oriundas de trabalhos de consultoria; como agir em casos de recomendações reiteradamente não atendidas; comunicação do estágio de implementação das melhorias recomendadas e, por fim, registro de benefícios financeiros e não financeiros alcançados por meio da atuação da UAIG.

É possível notar na figura 2 a seguir a importância da etapa de monitoramento em todo o processo, ela se utiliza dos insumos gerados pela fase de execução e oferece, ao final, produtos fundamentais a serem empregados na etapa seguinte, os quais possibilitam a avaliação dos resultados efetivos das ações:



Fonte: Manual do Sistema Monitor (agosto de 2019)

Nos trabalhos de auditoria, a comunicação da CGU com as unidades auditadas acontece em todas as fases, desde o planejamento até o monitoramento. Os resultados, entretanto, ocorrem eminentemente por meio dos relatórios.

As recomendações se baseiam em achados de auditorias com o intuito de adotar providências que deverão ser acolhidas pelo gestor para apurar as falhas apontadas no relatório. Tem a finalidade de corrigir os atos administrativos irregulares e coibir novas falhas, contribuindo, dessa forma, diretamente para o aperfeiçoamento da gestão pública.

De acordo com o Manual de Monitoramento das Ações de Controle – Versão do Gestor (CGU) de 9 de fevereiro de 2018, em sua página 5:

Recomendação - consiste na definição das providências que deverão ser adotadas pelo gestor para dirimir as falhas apontadas no relatório. Tem a finalidade de corrigir os atos administrativos irregulares e coibir novas falhas, contribuindo, dessa forma, diretamente para o aperfeiçoamento da gestão pública.

Entretanto, considerar tais aspectos não garante o aperfeiçoamento do desempenho dos órgãos ou programas governamentais auditados. É necessário que o órgão de controle interno acompanhe a implementação das recomendações lançadas. “Um processo de acompanhamento facilitará a execução eficaz das recomendações dos relatórios”. (INTOSAI, 2004,p.88).

A classificação das situações das recomendações cadastradas no sistema consta da figura 3 a seguir:

**Quadro 1- Classificação das situações das Recomendações no Sistema Monitor**

| Situação       | Descrição  |
|----------------|--|
| Atendida       | Recomendação que teve posicionamento da CGU favorável à manifestação do gestor.  |
| Monitorando    | Recomendação encaminhada ao gestor e pendente de providências.   |
| Cancelada      | Recomendação cancelada pela CGU.   |
| Consolidada    | Recomendações de uma mesma UG, de conteúdos idênticos, agrupadas com a finalidade de racionalizar os trabalhos de monitoramento. |
| Não Monitorada | Recomendações que deixaram de ser monitoradas pela CGU, apesar de continuarem passíveis de implementação pelo gestor.            |

Fonte: Manual Sistema Monitor (agosto 2019)

O Sistema Monitor permite ainda criar relatórios com informações detalhadas sobre recomendações para fins de comunicação e exposição. O objetivo é a exposição da situação e histórico das recomendações da unidade gestora.

A ferramenta possui ainda os perfis de acesso com as atribuições e poderes concedidos ao usuário do Sistema Monitor, de acordo com o Manual de Monitoramento da Ações de Controle – Versão Gestor (CGU), em sua página 8 os perfis disponíveis para gestores são:

- a. Consulta Gestor: permite o acesso e o detalhamento das informações de recomendações de uma ou mais UGs especificadas.
- b. Assessor Especial de Controle Interno: perfil destinado aos assessores especiais de controle interno. As permissões concedidas neste perfil estarão relacionadas às UGs de atuação do usuário. Este perfil permite:
  - i. Gerar Plano de Providências Permanente.
  - ii. Inserir comentários internos.
  - iii. Inserir comentários AECI.
  - iv. Gerar relatório de recomendações com histórico.
  - v. Detalhar recomendação.
- c. Responsável pela Análise: perfil destinado aos gestores federais regulares. Este perfil permite:
  - i. Detalhar recomendação.
  - ii. Inserir manifestação.
  - iii. Enviar manifestações do gestor para revisão.
  - iv. Gerar Plano de Providências Permanente.
  - v. Gerar relatório de recomendações com histórico.
- d. Responsável pela revisão: perfil destinado aos gestores federais que possuem papel de chefia, mas sem poderes para formalização das manifestações perante a CGU. Este perfil permite:
  - i. Detalhar recomendação.
  - ii. Inserir manifestação.
  - iii. Devolver manifestações para ajustes.
  - iv. Enviar manifestação para encaminhamento à CGU.
  - v. Gerar Plano de Providências Permanente.
  - vi. Gerar relatório de recomendações com histórico.
  - vii. Detalhar grupos de recomendações.
  - viii. Gerenciar grupos de recomendações.
  - ix. Gerenciar dados complementares de UGs.
- e. Responsável pelo encaminhamento: perfil destinado aos gestores federais que possuem autonomia para formalização das manifestações perante a CGU. Este perfil permite:

- i. Detalhar recomendação.
- ii. Inserir manifestação.
- iii. Devolver manifestações para ajustes.
- iv. Encaminhar manifestação à CGU.
- v. Gerar Plano de Providências Permanente.
- vi. Gerar relatório de recomendações com histórico.
- vii. Detalhar grupos de recomendações.
- viii. Gerenciar grupos de recomendações.
- ix. Gerenciar dados complementares de UGs.

Antes do Sistema Monitor o processo de monitoramento das recomendações dependia da troca de documentos impressos entre gestores e auditores da CGU. Assim tanto os relatórios das auditorias quanto as providências para implementação das recomendações emitidas ou análise feita pelos auditores eram enviadas pelos Correios.

Esse quadro mudou muito com a adoção do Sistema Monitor. O acesso online do gestor e dos auditores da CGU garante grande agilidade na comunicação entre as partes, além disso é possível efetuar o acompanhamento gerencial das recomendações e das providências, pois o sistema reúne os dados de todas elas possibilitando a extração de relatórios consolidados sobre quantitativo de recomendações, prazos e providências adotadas.

Outro grande benefício obtido diz respeito à sustentabilidade, não são mais necessários grandes volumes de documentos impressos para o trâmite de providências. Tudo fica disponível no sistema em formato digital.

Nesse sentido, considerando os conceitos e estudos atinentes às recomendações implementadas através do sistema monitor, é possível afirmar que a ferramenta trouxe uma célere interação entre a CGU e os auditados, buscando sempre uma melhoria na gestão pública e na transparência.

### 2.3 – Teoria da Agência

A Teoria da Agência foi desenvolvida por Jensen e Meckling (1976). Esse estudo definiu a relação de agência como um contrato no qual uma ou mais pessoas (o principal ou os principais) engajam outra pessoa (agente) para desempenhar uma atividade em seu lugar, envolvendo a delegação de autoridade e de decisão ao agente.

Segundo Jensen e Meckling (1976) se ambas as partes forem maximizadoras de suas próprias utilidades, há boa razão para acreditar que o agente nem sempre irá agir conforme o interesse do principal. Percebe-se então, que surgem os conflitos de interesse, motivados pelo fato que o agente e o principal podem possuir objetivos diferentes e conflitantes, por ocuparem posições diferenciadas. Essa teoria propõe analisar a influencia dos acordos institucionais sobre o comportamento dos agentes econômicos, para melhor entender em que medida as “regras do jogo” (NORTH,1990) atuam no resultado das relações que ocorrem entre esses agentes, com a intenção de diminuir as incertezas oriundas da interação entre os agentes econômicos através da pesquisa das instituições (AZEREDO,2007).

A Teoria da Agência está enquadrada no contexto da Nova Economia das Instituições (NEI), na qual se desenvolveu um novo padrão de estudo das organizações e surgiu quando houve a separação entre propriedade e gerenciamento de capital. De acordo com Cabral (2006), a NEI viabilizou a articulação de dois conceitos básicos que estão presentes na economia e sociologia: as instituições (NORTH, 1981;1990) e os custos de transação (COASE, 1937; 1960), possibilitando o agrupamento também do conhecimento nas diversas áreas, tais como: administração, sociologia, ciência política e direito.

Pertencente à escola da Nova Economia Institucional, a Economia dos Custos de Transação tem como um de seus principais autores Oliver Williamson (1996) que define custo de transação em sua obra *The Economic Institutions of Capitalism* como custo para contratar. Nesse mesmo estudo, ele observa a presença de racionalidade limitada, caracterizada pela incerteza e pela informação imperfeita, decorrendo assim os custos de transação. As transações com maior grau de incerteza levam a um controle mais complexo envolvendo custos mais elevados.

Para uma melhor compreensão das transações, procura-se entender o comportamento dos agentes envolvidos na mesma (Williamson, 1996). Nessa mesma obra, o economista Kenneth Arrow é citado no sentido de que o custo de transação é o custo de funcionamento do sistema dentre eles o custo para contratar, o custo para buscar informações, assim como os custos de contingência.

A economia de custos de transação se distingue da teoria neoclássica por algumas características de suma importância, uma das quais está associado ao comportamento dos indivíduos. Na análise típica da alocação dos recursos, assume-se, implicitamente, que os agentes não podem agir com oportunismo. Também, o pressuposto associado à racionalidade dos indivíduos (racionalidade limitada) tem um papel de extrema importância, uma vez que, no limite, pode-se ignorar a incapacidade dos indivíduos para interpretar corretamente o ambiente que cerca as suas decisões. A partir desses dois pressupostos (racionalidade limitada e oportunismo), os contratos sempre serão incompletos, gerando a possibilidade de ações oportunistas de ambas as partes, devido às imperfeições dos termos contratuais.

Nesse sentido, Furubotn e Riecheter (1991) afirmam que a ECT tem com o objetivo ampliar a série de aplicações da teoria neoclássica compreendendo como os direitos de propriedade e os custos de transação influenciam os incentivos e o comportamento dos agentes econômicos.

Para a efetividade do argumento da ECT, o comportamento humano oportunista não precisa necessariamente estar presente em todos os indivíduos, nem tampouco que cada indivíduo porte-se de forma oportunista o tempo todo. Basta a possibilidade de uma ação oportunista para que justifique a inclusão de salvaguardas contratuais a fim de amenizar eventuais danos (FARINA, AZEVEDO e SAES, p.79)

Devido à limitação da racionalidade do indivíduo, a conduta não é exercida da melhor forma, por mais que se esforce (SIMON, 1976). E foi Williamson (1985), que denominou de o homem contratual o agente possui racionalidade limitada e comportamentos oportunistas ligados à assimetria de informações em ambientes hierárquicos, na qual utiliza informações distorcidas e incompletas em seu próprio benefício, essa situação impede que os agentes possam portar com racionalidade plena e leva ao aumento dos custos de

transação. Desse modo, a teoria da agência é mais facilmente compreendida quando observamos as características comportamentais do *homem contratual*.

Vale ressaltar a importância dos estudos de Coase e sua importante contribuição para a teoria da firma. O estudo *The nature of the firm* (COASE,1937) descreve a gênese da firma e explica que as firmas podem realizar internamente as mesma funções que os mercados. Em 1960, no estudo intitulado *The problem of social cost*, afirmou-se que na ausência de custos de transação e que existisse um sistema eficaz de alocação de direitos de propriedade, não há a necessidade de intervenção governamental (COASE,1960). Esses custos de transação podem ser *ex ante*, tais como: elaborar, negociar e prevenir o contrato, bem como, *ex post*: ajustar e adaptar os contratos que sofrem de falhas, incorreções e mudanças inesperadas. Isto posto, entende-se que na presença de assimetria de informação e de custos de transação, há a necessidade da presença das instituições para dirimir conflitos (WILLIAMSON, 1996).

De acordo com Jensen e Meckling (1976), os custos de agência surgem em qualquer situação envolvendo experiência cooperativa entre duas ou mais pessoas. Sendo assim, o conceito de custos de agência de Jensen e Meckling (1976) é muito próxima do problema de monitoramento em uma equipe de produção levantado por Alchian e Demsetz (1972) no seu estudo sobre a teoria da firma, eles pesquisaram a natureza da firma estabelecendo que as atividades internas de uma empresa deveriam ser embasadas nas relações contratuais. O relacionamento de agência envolve a delegação do principal para a tomada de decisão do agente. (JENSEN E MECKLING 1976). Segundo Azeredo (2007), o contrato deve ser compreendido como o conjunto de normas formais ou informais que normatizam a conduta dos interessados onde as partes se responsabilizam a agir em troca de benefícios mútuos.

Nesta pesquisa, observa-se uma relação contratual delegatória estabelecida entre o Agente (usuários do sistema monitor) e o Principal (UnB), pois existe uma determinação da Administração Superior da Universidade de Brasília para a operacionalização do sistema monitor por parte dos agentes responsáveis em responder as recomendações da CGU. Ressalta-se ainda, que os contratos verificados sob a perspectiva da NEI não podem prever todas as circunstâncias futuras possíveis, e são lacunas contratuais que os agentes

encontram oportunidades para se beneficiar. Nesse sentido, a NEI propõe analisar arranjos institucionais que coíbam ou aumentam o custo de um comportamento oportunista. Para Posner (2000):

Uma relação de agência é uma relação entre duas pessoas, um dos quais (o “principal”) se beneficia quando o outro (o “agente”) executa uma tarefa. O principal se beneficia mais quando o agente cuida ou usa esforço na realização da tarefa, do que quando o agente deixa de cuidar ou usar esforço (POSNER,2000, p.6)

Logo, para que o principal se beneficie do desempenho do agente, existe a necessidade de resolução dos conflitos através dos custos de agência, tais como: despesas de monitoramento por parte do principal, que são as despesas suportadas pelo principal para controlar a atuação do agente (sistema de informações, auditoria externa ou interna etc.). Portanto, é bastante difícil, que havendo assimetria de informação e oportunismo dos agentes, o principal consiga dirimir esses problemas a custo zero. (JENSEN E MECKLING, 1976).

Esse impasse, segundo Robbins (2009), é definido como um processo que tem origem em uma organização quando uma das partes percebe que a outra afeta de modo negativo algo considerado importante, e no momento em que o agente se sente ameaçado em satisfazer os seus interesses poderá surgir à possibilidade de conflitos. Esses conflitos são divididos em três tipos: o de relacionamento, ligado às relações interpessoais, o de tarefa, relacionado ao conteúdo e aos objetivos do trabalho e o de processo, que tem haver com o trabalho realizado. Para Robbins (2009), os conflitos não podem ser classificados como bons ou ruins, deve-se observar a natureza desses impasses, pois existem conflitos funcionais e disfuncionais; os conflitos funcionais são aqueles que melhoram o desempenho do grupo cujo caráter é construtivo; em contrapartida, os conflitos disfuncionais atrapalham o desempenho do grupo.

Os conflitos são presentes nas relações entre as pessoas, seja porque elas são diferentes, seja porque elas têm interesses e objetivos diferentes. O conflito existente na relação agente e principal, não é algo necessariamente ruim, pois, se for bem administrado pode fornecer incentivos para inovar e contribuir para a solução de diversos problemas mas é importante ter ciência, que se o conflito não for bem administrado, poderá gerar situações de estresse, levando a redução do desempenho pessoal e institucional.

(SCHERMERHORN Jr., HUNT e OSBORN, 2009; MONTANA e CHARNOV, 2001)

## 2.4 – Assimetria de informações

A assimetria de informação é o nome que se dá para quando uma das partes possui mais informações acerca de um assunto ou atividade do que a outra parte, portanto a informação disponível não é completa. Assim, o vínculo entre o principal e agente é denominada assimetria de informações, já que parte do pressuposto de que o agente detém uma informação que o principal não tem. (REIS, 2019)

O principal deseja pagar o mínimo valor necessário para que o agente desempenhe o trabalho da melhor forma possível, o que pode ser oneroso para o mesmo. No entanto, o agente prefere dispendir o menor esforço e receber o maior pagamento possível. Entretanto, o agente pode ter acesso à informação indisponível ao principal, criando uma assimetria de informação entre os mesmos. Com a intenção de diminuir esse entrave, o principal desenha um contrato na qual o agente deve escolher de acordo com os incentivos e suas restrições.

A informação tem um importante papel nas tomadas de decisões de uma instituição, pois é a partir das informações que a instituição tem sobre si mesma, que as decisões são tomadas, assim sendo, a disponibilidade de informações está diretamente ligada à formação de estratégias. (PINTO Jr. e PIRES, 2000). A assimetria da informação, segundo os pesquisadores, Hendriksen e Van Breda (1999), ocorre quando nem todos os fatos são conhecidos por ambas as partes (principal e agente), ou seja, quando a informação é incompleta. O agente está ligado diretamente às negociações no dia a dia da instituição enquanto o principal depende da informação que o agente lhe passar.

O principal entrave da assimetria de informação, segundo Laffont e Martimort (2002), é repartido em seleção adversa, risco moral e não verificabilidade. Portanto, essa situação de desconhecimento da informação pode ocorrer em dois momentos distintos: *ex ante*, isto é, antes da assinatura contratual, denominada como seleção adversa ou informação oculta; e durante ou depois a execução contratual, denominada risco moral. A seleção adversa surge quando uma parte detém melhores informações do que a outra parte, de modo que tais informações não são observadas ou são dispendiosas para se obter por esta última. Portanto, na seleção adversa, o agente pode escolher o

inverso do que deseja o principal por não haver um esquema de incentivo bem elaborado no contrato, já o risco moral, relaciona-se com as ações ocultas, em situações que um lado não pode observar as ações do outro lado. O agente utiliza de falhas contratuais agindo em interesse próprio em detrimento aos interesses do principal. Para dirimir o problema da assimetria de informação e para reduzir o comportamento oportunista dos agentes, devem-se observar os seguintes aspectos: o contrato deve prever os variados aspectos do comportamento do agente; um sistema de incentivo bem formulado para que o agente tenha interesse de agir de acordo com os interesses do principal e um mecanismo de seleção, monitoramento e controle confiável (ARAÚJO e SANCHEZ, 2005; AZEREDO).

De acordo com Eisenhardt (1989), a seleção adversa é tipicamente um problema de assimetria de informações, o que caracteriza as relações entre os atores agente-principal. A seleção adversa é tipicamente manifestada em diferentes divisões de risco. Segundo a teoria da agência, os agentes são mais adversos ao risco, pois possuem menor poder de negociação que seus principais.

Segundo Williamson (1985), existem dois mecanismos básicos de diminuição de assimetrias informacionais visando amenizar o oportunismo pré contratual: sinalização (*signaling*) e varredura (*screening*): A sinalização diz respeito à emissão de sinais e fornecimento de informações por parte do agente que a detém e a varredura ocorre quando a informação assimétrica é revelada por iniciativa da outra parte, ou seja, diz respeito à busca de informação.

Todo o objetivo para dirimir a seleção adversa vai na direção da melhoria da qualidade e do fluxo de informações mas esse processo é penoso.

Diferente da seleção adversa, onde o problema se encontra no diferencial de risco entre os diferentes agentes econômicos, o caso do risco moral se baseia nas ações dos agentes, que podem acabar influenciando esse risco. Logo, o que está em questão neste caso é a *moral* dos consumidores, que podem tomar certos comportamentos de forma a aumentarem ou diminuir a probabilidade de ocorrência do aspecto em questão.

Para Salanié (2005), o risco moral pode ser entendido quando:

- O Agente toma uma decisão que afeta a utilidade dele e do principal;
- O Principal observa apenas o resultado final como um sinal imperfeito da decisão tomada;
- A ação escolhida espontaneamente pelo Agente não é ótima de Pareto.

O terceiro método é relacionado à não-verificabilidade (*non-verifiability*), a qual decorre quando o principal e o agente dividem a mesma informação *ex-post*, porém esta não podem ser verificada por terceiros, sobretudo pelas cortes (LAFFONT e MARTIMORT, 2002).

A principal consequência da assimetria de informação é o acesso às informações privilegiadas que o agente tem em detrimento do principal. Desta forma, esses *insiders* podem utilizar dessa vantagem para negociar essas informações relevantes sobre a instituição de forma antecipada, antes de reveladas ao público. Essa atividade, conhecida como *insider trading*, é ilegal (COHEN; MALLOY; POMORSKI, 2012), uma vez que o *insider* deixa de cumprir com suas atribuições legais e passa a agir em seu próprio interesse.

### 3 – MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

No que se refere aos procedimentos de pesquisa, utilizou-se a análise de documentos e informações obtidas a partir do sistema monitor e um questionário. Os documentos (leis, normas, instruções e manuais) e questionários foram aplicados por meio eletrônico.

Para responder aos questionários foram selecionados os usuários cadastrados no sistema monitor. Os usuários foram classificados por departamentos. A amostra consta na tabela abaixo.

**Tabela 1: Quantidade de Usuários por Unidades - UnB**

| DEPARTAMENTOS | QUANTIDADE DE USUÁRIOS |
|---------------|------------------------|
| GRE           | 1                      |
| AUD           | 6                      |
| DGP           | 8                      |
| DAF           | 10                     |
| DAC           | 7                      |
| DEG           | 3                      |
| DPI           | 4                      |
| PRC           | 3                      |
| <b>TOTAL</b>  | <b>42</b>              |

Fonte: Elaboração Própria

O questionário foi disponibilizado durante 12 dias, entre o dia 2 de novembro e 13 de novembro. Foram enviados 42 questionários e, foram recebidas 18 respostas, totalizando 42,86% das respostas enviadas.

O questionário aplicado foi composto de seis perguntas fechadas, enviado em formulário eletrônico da plataforma Google, conforme descrito abaixo:

### 3.1 Questionário

I – Qual seu nível de escolaridade? Marque apenas uma alternativa

- a) Médio Completo
- b) Superior Incompleto
- c) Superior Completo
- d) Especialização
- e) Mestrado

II – Quanto tempo de serviço na UnB? Marque apenas uma alternativa

- a) Até 3 anos
- b) 4 a 15 anos
- c) 16 a 20 anos
- d) Mais de 21 anos

III – Você recebe instrução adicional de sua chefia para preenchimento das respostas?

- a) Sim
- b) Não

IV – Qual seu perfil no sistema monitor? Marque apenas uma alternativa

- a) Responsável pela análise
- b) Responsável pela revisão
- c) Responsável pelo encaminhamento
- d) Não sei

V – Para os itens abaixo, considere a escala a seguir que inclui as opções: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo, Concordo totalmente, Não sei responder. Marque somente uma opção de acordo com sua percepção acerca da afirmativa.

| Pergunta  | Discordo Totalmente | Discordo | Concordo | Concordo Totalmente | Não sei responder |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|-------------------|
| 1. Eu recebi capacitação para operar o sistema monitor pela minha Unidade |                     |          |          |                     |                   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 2.As recomendações recebidas da CGU pela minha Unidade são adequadas                                       |  |  |  |  |  |
| 3.A indicação de recomendações pela qual minha Unidade deve ser responsável é feita de forma adequada      |  |  |  |  |  |
| 4.Eu tenho dificuldades para responder às recomendações da CGU no Sistema Monitor.                         |  |  |  |  |  |
| 5.Eu usualmente recebo instruções adicionais das chefias da minha unidade para responder às recomendações  |  |  |  |  |  |
| 6.Eu sou atento ao prazo de resposta às recomendações para que minha Unidade não perca o prazo de resposta |  |  |  |  |  |
| 7.Minha unidade responde às recomendações da CGU sempre no prazo estipulado.                               |  |  |  |  |  |
| 8.Eu sei as consequências para a Universidade da não resposta às recomendações da CGU.                     |  |  |  |  |  |

VI – Qual principal motivo ou dificuldade para não responder as recomendações da CGU no sistema monitor?

- a) Dificuldade na operacionalização do sistema
- b) Falta de conhecimento técnico para responder
- c) Carência de pessoal na sua unidade
- d) Dificuldade de acesso à chefia e documentos necessário

- e) Dificuldade na coleta de informações
- f) Outros

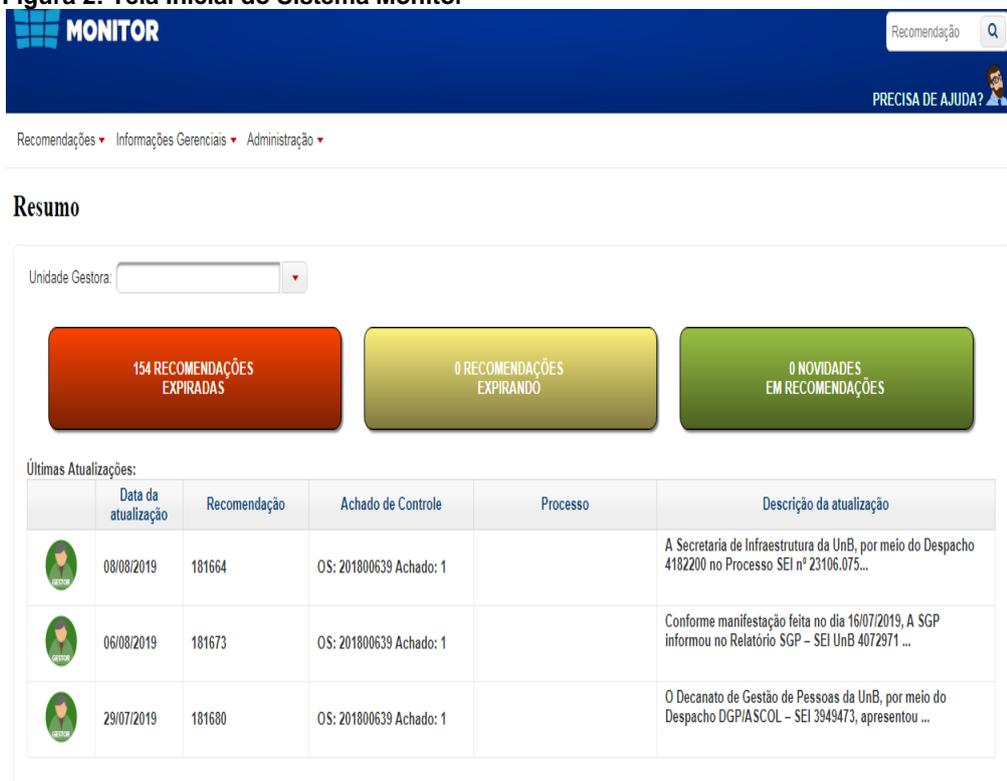
## 4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise de resultados será dividida em duas partes: uma com informações referentes aos dados coletados no Sistema Monitor da UnB e outra com os dados coletados no questionário submetidos aos usuários desse sistema.

### 4.1 – Análise e Interpretação dos Dados Coletados no Sistema Monitor da UnB

A atual situação da Universidade de Brasília, no tocante as recomendações emitidas pela CGU está refletida na figura a seguir, que retrata o sistema monitor.

Figura 2: Tela Inicial do Sistema Monitor



Versão: 08-08-2019 18:26

Fonte: Sistema Monitor – UnB

As recomendações são divididas em três categorias: expiradas, expirando e novidades em recomendações. Para a UnB, temos 154 recomendações todas expiradas, perfazendo um total de 154 recomendações pendentes de esclarecimentos por parte da Universidade.

Foi realizado pela Auditoria Interna (AUD) um desmembramento das recomendações por unidade da UnB. Com um filtro, segundo avaliação e

responsabilidade da AUD, de todas as recomendações pendentes, com classificação por unidades responsáveis.

O atual cenário encontra-se retratado no quadro a seguir:

**Quadro 2 - Recomendações pendentes**

| <b>Unidades</b> | <b>Recomendações</b> | <b>Percentual</b> |
|-----------------|----------------------|-------------------|
| DAC             | 26                   | 17%               |
| DAF/DGP         | 3                    | 2%                |
| DAF/PRC         | 2                    | 1%                |
| DAF             | 12                   | 8%                |
| DEG             | 4                    | 3%                |
| DGP             | 28                   | 18%               |
| DPI             | 28                   | 18%               |
| GRE/AUD         | 6                    | 4%                |
| GRE/INFRA       | 1                    | 1%                |
| GRE/CPAD        | 2                    | 1%                |
| GRE/DPI         | 1                    | 1%                |
| GRE/SGP         | 6                    | 4%                |
| GRE             | 14                   | 9%                |
| HUB             | 13                   | 9%                |
| PRC/SGP/DAF     | 1                    | 1%                |
| PRC             | 1                    | 1%                |
| SGP             | 6                    | 4%                |
| <b>TOTAL</b>    | <b>154</b>           | <b>100%</b>       |

Fonte: Auditoria Interna da UnB

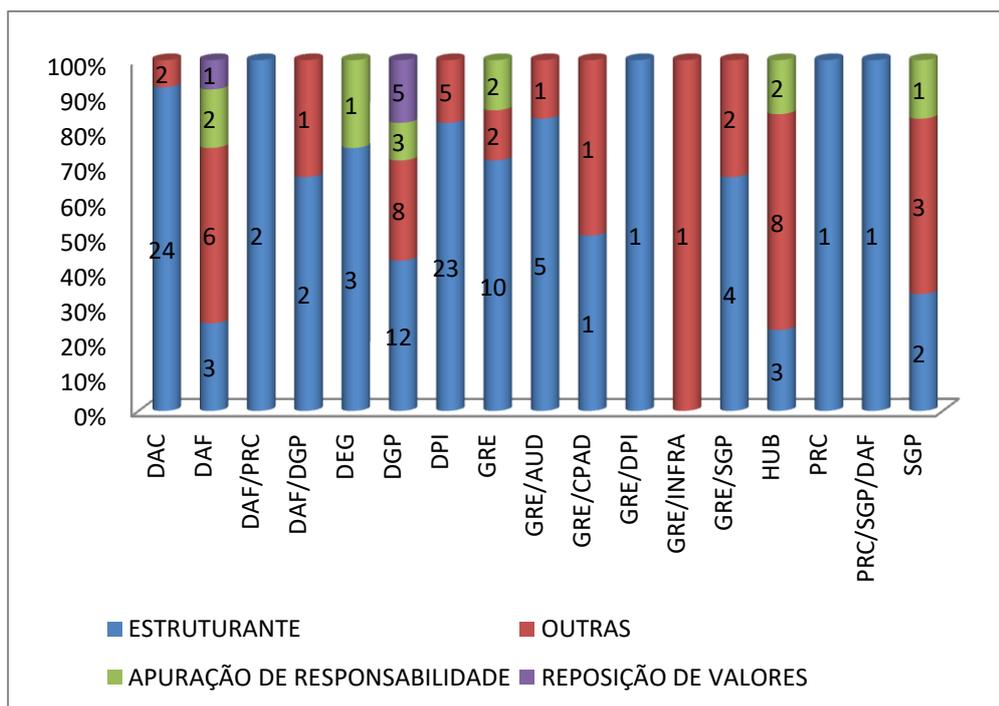
Numa primeira análise, os dados apresentam um elevado número de recomendações pendentes. Apesar do número de recomendações diferir bastante entre as unidades, não há uma única unidade responsável de forma diferenciada por elas.

Apesar da pendência, contudo, numa avaliação detalhada, verifica-se que 17 das 154 recomendações pendentes foram respondidas pelas unidades da UnB (cerca de 11% do total). Entretanto, a CGU ainda não se manifestou no sistema monitor em relação a essas recomendações que já foram, de alguma

forma, tratadas pelas unidades da Universidade. Como consequência, visualiza-se um número expressivo de recomendações com o *status* de não atendida – ou seja, trata-se de uma questão de inércia de atualização do próprio sistema utilizado. Entretanto, o total de pendências ainda é expressivo.

Já o gráfico 1 a seguir apresenta a quantidade de recomendações segundo os parâmetros de criticidade (estruturantes, apuração de responsabilidade, reposição de valores e outras):

**Gráfico 1: Recomendações segundo os parâmetros de criticidade**



Fonte: Elaboração própria

A classificação de criticidade apresentada é definida pela própria CGU, no Manual de Orientação: Relatório de Auditoria em sua página 31. A seguir são apresentados os conceitos de cada classificação:

- **estruturantes**: o conteúdo dessas recomendações está direcionado à adoção de sistemas de controles internos administrativos.

- **apuração de responsabilidade**: o conteúdo dessas recomendações é referente à obrigação do servidor responder pelas suas ações ou dos outros.

- **reposição de valores**: são as recomendações que tratam da restituição de valores/bens ao erário.

- **outros**: são as recomendações que não se enquadram nas definições anteriores.

Em termos de gestão, as situações mais críticas são as de apuração de responsabilidade e de reposição de valores, tendo em vista que podem, respectivamente, resultar em responsabilização a quem tiver dado causa à prescrição, e responsabilização solidária em relação à reposição de valores.

Verificou-se que as unidades não adotam procedimentos sistematizados para a gestão do atendimento das recomendações do sistema monitor da CGU. Essa situação gerou um acúmulo de recomendações pendentes, o que requer atenção especial para saneamento das pendências do sistema monitor.

Exposta essa visão geral sobre a situação das recomendações, abordaremos os departamentos responsáveis pelo atendimento das recomendações por unidade.

#### **GRE – (GABINETE DO REITORA)**

O Gabinete do Reitoria responde pela administração geral da Universidade de Brasília. É responsável por firmar convênios e parcerias com objetivo de projetar e ampliar as atividades científicas e tecnológicas da Universidade no Brasil e no exterior.

#### **DGP – (DECANATO DE GESTÃO DE PESSOAS)**

O Decanato de Gestão de Pessoas é responsável em promover a gestão no desenvolvimento e potencialização de pessoas, é também encarregado de promover capacitações e coordenar a atenção a saúde e qualidade de vida dos servidores.

#### **DAC – (DECANATO DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS)**

O Decanato de Assuntos Comunitários atua no atendimento aos docentes, discentes e técnicos-administrativos da Universidade nas áreas de moradia, permanência, alimentação, apoio pedagógico, esporte e lazer entre outras.

#### **DPI – (DECANATO DE PESQUISA E INOVAÇÃO)**

O Decanato de Pesquisa e Inovação é responsável pela promoção, coordenação e supervisão das políticas relativas à pesquisa e à inovação da UnB.

#### **DAF – (DECANATO DE ADMINISTRAÇÃO)**

O Decanato de Administração coordena e executa atos financeiros e contábeis, sendo responsável pelas contratações, impropriações e exportações,

gestão de bens móveis, controle e acompanhamento de contratos administrativos e gestão de contratos de mão de obra terceirizadas.

**DEG – (DECANATO DE ENSINO DE GRADUAÇÃO)**

O Decanato de Ensino de Graduação supervisiona e coordena o ensino de graduação da UnB.

**SGP – (SECRETARIA DE GESTÃO PATRIMONIAL)**

A Secretaria de Gestão Patrimonial é responsável pela gestão patrimonial da UnB

**PRC – (PREFEITURA DO CAMPUS)**

A Prefeitura do Campus tem o objetivo de manter e coordenar os serviços de manutenção predial, manutenção de equipamentos, conservação e limpeza, transporte, mudança, jardinagem, telefonia, comunicação visual e segurança.

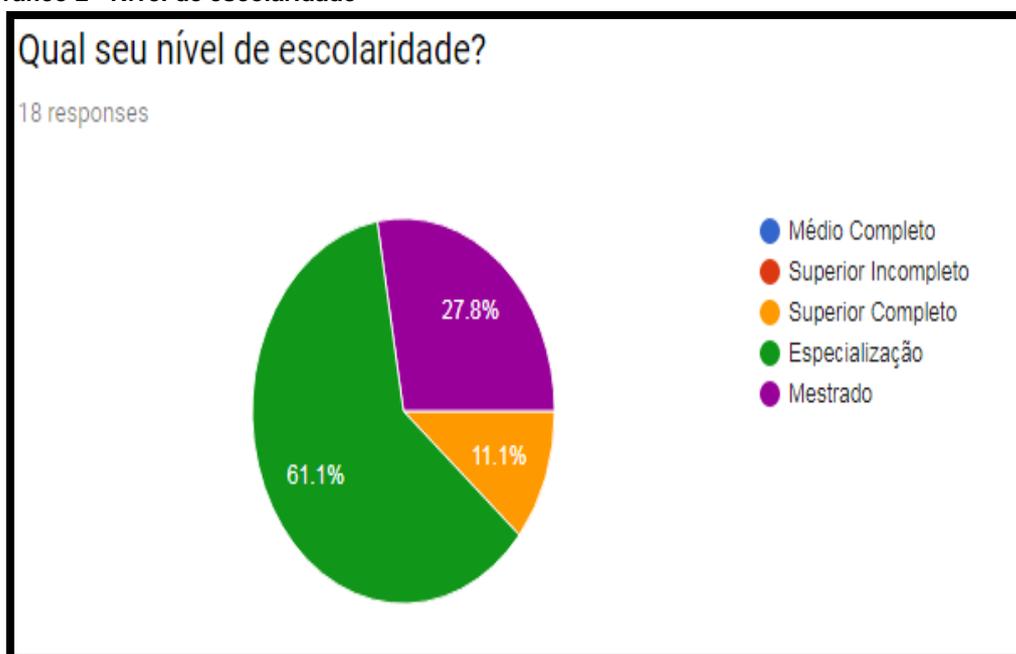
Vale ressaltar que o não atendimento das recomendações podem ser desdobradas em outras ações de controle por parte da CGU, com a responsabilização de agente público que não tomou medidas para o saneamento da situação. Além disso, o não atendimento dessas recomendações repercute diretamente no julgamento de contas e na imagem da UnB perante os órgãos de controle.

## 4.2 – Análise e Interpretação dos Dados fornecidos pelos questionários aplicados aos servidores usuários do sistema monitor

Apresentam-se, a seguir, os dados consolidados das respostas individuais obtidas com a aplicação de questionários aos servidores usuários do sistema monitor na Universidade de Brasília. Os questionários foram aplicados nos diversos centros de custo da UnB, mediante solicitação por email, como recurso via internet, utilizou-se às ferramentas do Google Docs de automatização de questionários para pesquisa. Foram aplicados um total de 42 questionários, dos quais foram entregues e validados 18 questionários pelos servidores.

Inicialmente, analisamos o perfil dos entrevistados com relação à escolaridade e o tempo de serviço na UnB. Esses dados descritivos são necessários para identificar o perfil dos usuários do sistema monitor. Com relação a escolaridade pesquisada, observou-se que 61,1% dos entrevistados possuem Especialização, 27,8% possuem Mestrado e 11,1% possuem Superior Completo.

Gráfico 2 - Nível de escolaridade

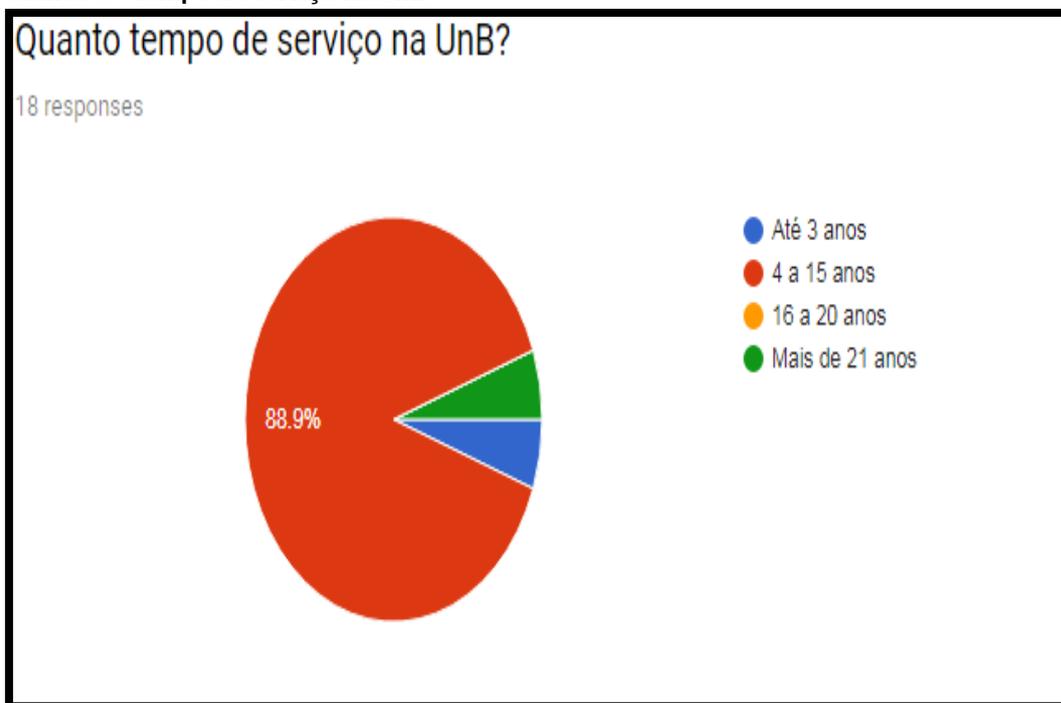


Fonte: Dados da pesquisa

No aspecto relativo ao tempo de serviço, em anos, na Universidade de Brasília, pode-se perceber que 88,9% dos servidores entrevistados possuíam de 4 a 15 anos de efetivo exercício prestado à UnB. Ou seja, trata-se

de servidores já estáveis no serviço público. 5,6% dos servidores com até 3 anos e 5,6% possuem mais de 21 anos serviço. Confira-se no gráfico 3 a seguir:

Gráfico 3 - Tempo de serviço na UnB

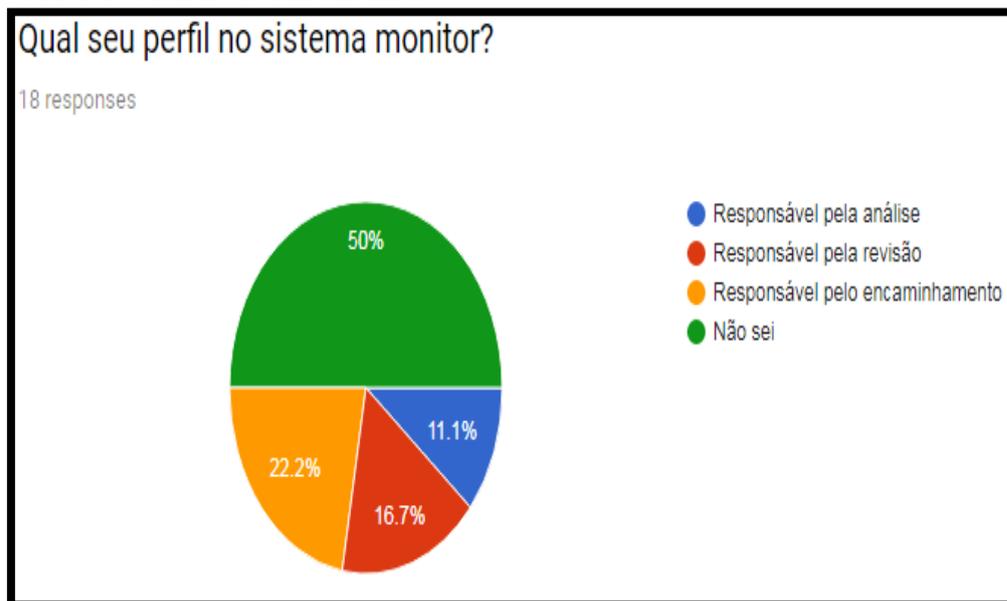


Fonte: Dados da pesquisa

O perfil do usuário no sistema monitor também foi objeto da pesquisa. Com base nos dados coletados, percebeu-se que 50 % não sabia em qual perfil estava cadastrado no sistema monitor. O que preocupa bastante, pois através do perfil sabemos quais atribuições e poderes concedidos ao usuário do sistema. 22,2% é responsável pelo encaminhamento, esse perfil é destinado aos servidores que possuem papel de chefia e possuem autonomia para formalização das manifestações perante a CGU. 16,7% é responsável pela revisão, perfil designado aos servidores que possuem papel de chefia, mas sem poderes para formalização das manifestações perante a CGU. E por fim, 11,1% pela análise das recomendações – perfil responsável em detalhar as recomendações, inserir as manifestações e enviar as manifestações do gestor para revisão.

Confira-se a esse respeito no gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4 - Perfil no sistema monitor



Fonte: Dados da Pesquisa

No que diz respeito à lotação, observou-se que os servidores usuários do sistema monitor que responderam ao questionário estavam lotados em 8 centros de custos, conforme tabela adiante:

Tabela 2-Centro de custos pesquisados

| CENTRO DE CUSTOS | USUÁRIOS  |
|------------------|-----------|
| AUD              | 5         |
| GRE              | 1         |
| DAC              | 2         |
| DAF              | 4         |
| DEG              | 1         |
| DGP              | 3         |
| DPI              | 1         |
| PRC              | 1         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>18</b> |

Fonte: Elaboração Própria

Analisaremos a seguir, as 8 perguntas que indicavam o grau de concordância dos servidores sobre a gestão do sistema monitor na UnB. Nessas perguntas, utilizaram-se as opções: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo, Concordo Totalmente e Não sei responder, conforme quadro a seguir:

**Quadro 3-Grau de concordância dos usuários do Sistema Monitor na UnB**

| Perguntas  | Discordo Totalmente | Discordo | Concordo | Concordo Totalmente | Não responder | sei |
|--|---------------------|----------|----------|---------------------|---------------|-----|
| Eu recebi capacitação para operar o sistema monitor pela minha unidade                                   | 56%                 | 28%      | 6%       | 6%                  |               | 6%  |
| As recomendações da CGU pela minha unidade são adequadas   | 6%                  | 6%       | 78%      | 6%                  |               | 6%  |
| A indicação de recomendações pela qual minha unidade deve ser responsável é feita de forma adequada      | 22%                 | 22%      | 56%      | 0%                  |               | 0%  |
| Eu tenho dificuldades para responder às recomendações da CGU no Sistema Monitor                          | 6%                  | 28%      | 28%      | 11%                 |               | 28% |
| Eu usualmente recebo instruções adicionais das chefias da minha unidade para responder às recomendações  | 33%                 | 33%      | 28%      | 6%                  |               | 0%  |
| Eu sou atento ao prazo de resposta às recomendações para que minha unidade não perca o prazo de resposta | 17%                 | 11%      | 56%      | 11%                 |               | 6%  |
| Minha unidade responde as recomendações da CGU sempre no prazo estipulado                                | 28%                 | 22%      | 39%      | 6%                  |               | 6%  |
| Eu sei as consequências para a Universidade da não resposta às recomendações da CGU                      | 6%                  | 6%       | 44%      | 33%                 |               | 11% |

**Fonte: Elaboração Própria**

Em relação à primeira pergunta, “Eu recebi capacitação para operar o sistema monitor”, 84% dos respondentes indicaram não ter recebido nenhum tipo de capacitação para operar o sistema, item que ratifica um dos motivos para grande quantidade de recomendações expiradas e pendentes de esclarecimentos por parte da UnB.

Ao analisarmos as respostas à pergunta “Eu tenho dificuldades para responder às recomendações da CGU no Sistema Monitor”, 39% afirmou ter dificuldades em operar com o sistema e 28% não souberam responder, essa é uma informação bastante preocupante.

Em relação ao prazo de resposta às recomendações, na pergunta “Eu sou atento ao prazo de resposta às recomendações para que minha unidade não perca o prazo de resposta” 67% dos respondentes afirmaram serem

atentos ao prazo de resposta. Apesar disso, na pergunta “Minha unidade responde as recomendações da CGU sempre no prazo estipulado”, apenas 45% dos respondentes concordou com a afirmativa e 6% não soube responder. Ou seja, mesmo que o agente individual atente-se ao prazo, o atendimento da demanda no prazo estipulado não parece acontecer na mesma proporção.

Na pergunta “A indicação de recomendações pela qual minha unidade deve ser responsável é feita de forma adequada”, 56 % dos respondentes indicou que a seleção de sua unidade como a responsável pelo endereçamento das recomendações era adequada. Além disso, quando questionados se as próprias recomendações da CGU para sua unidade eram pertinentes, na pergunta, “ As recomendações da CGU pela minha unidade são adequadas”, 78 % concordaram.

Questionou-se se o usuário tinha conhecimento das consequências do não atendimento desse tipo de demanda ou do não atendimento desse tipo de demanda no prazo, na “Eu sei as consequências para a Universidade da não resposta às recomendações da CGU” – 77% afirmaram conhecer as consequências. No entanto, eles mesmos percebem que suas unidades não respondem as recomendações no prazo (apenas 45% afirmou que sua unidade respondia no prazo) apesar de eles, como usuários individuais, estarem atentos aos prazos (67% responderem estar atentos).

Isso significa que apesar de um conhecimento sobre a consequência e uma atenção individual sobre o prazo, durante o processo de respostas em cada unidade algo impede que essa recomendação seja respondida de maneira eficiente. Mais do que isso, tal fato ocorre e é de conhecimento dos próprios usuários. Há um custo de transação entre o usuário inicial (possivelmente o responsável pela análise) e o final (responsável pelo encaminhamento) que impede que o processo ocorra de maneira eficiente.

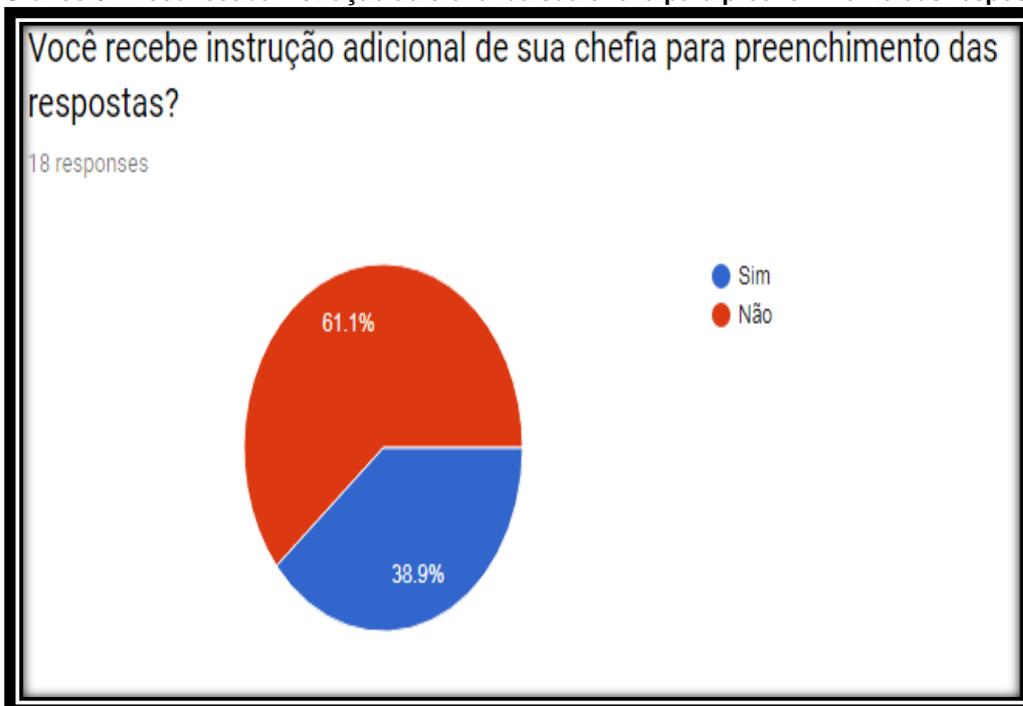
Dado que a maior parte dos agentes desconhece seu papel no processo (50% desconhece seu perfil no sistema monitor), a responsabilização pelo cumprimento de prazos pode estar sendo prejudicada.

É importante ressaltar que a falta de treinamento também é considerado como fator relevante para a quantidade de recomendações pendentes de solução no sistema monitor, 39% dos respondentes afirmaram que tem dificuldades para responder as recomendações no sistema monitor e

28% não souberam responder. Outro item observado foi a resposta acerca da pergunta “Eu usualmente recebo instruções adicionais das chefias da minha unidade para responder as recomendações”, em que 66% afirmaram não receber nenhum tipo de instruções da sua chefia e 34% afirmaram receber. Foi constatado que não houve diferença nos prazos de respostas desses dois públicos.

No que tange as orientações que os servidores recebem de sua chefia imediata, segue o gráfico a seguir com os percentuais das respostas dadas pelos agentes.

**Gráfico 5 - Você recebe instrução adicional da sua chefia para preenchimento das respostas?**



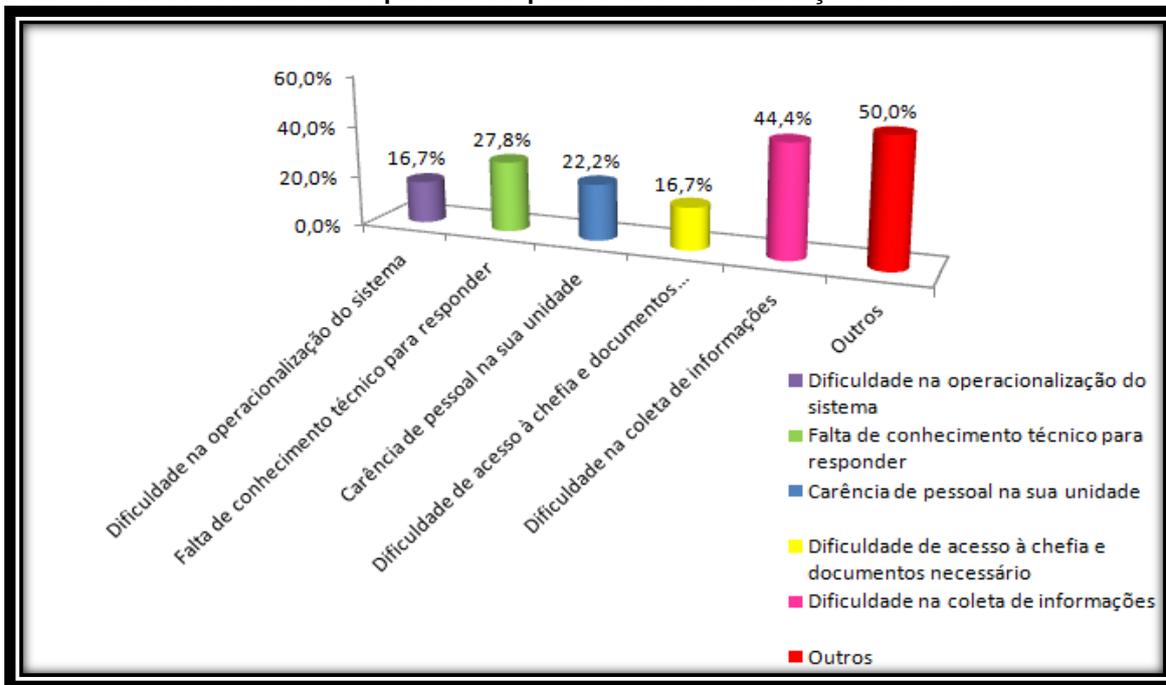
Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se que 61,1% dos servidores que operam o sistema monitor não recebe nenhum tipo de instrução da sua chefia para responder a recomendações da CGU. O que demonstra uma falta de harmonização entre os servidores para responderem as recomendações das unidades demandadas.

Os usuários foram questionados sobre o motivo ou dificuldade para não responderem as recomendações da CGU no sistema monitor, podendo ser marcado mais de uma alternativa, como demonstra o Gráfico 6 – Motivo ou dificuldade para não responderem as recomendações da CGU. Questionou-se,

assim, acerca da adequação do envio de cada de cada recomendação a cada unidade, uma vez que o principal item reportado foi a dificuldade de coleta de informações.

**Gráfico 6 - Motivo ou dificuldade para não responderem as recomendações da CGU**



Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode verificar, há uma predominância ao não cumprimento dos prazos das recomendações e também da dificuldade na coleta de informações por parte dos usuários do sistema monitor. Ressalte-se, ainda, que outro item bastante importante a ser abordado é a falta de conhecimento técnico para elaborar as respostas das recomendações, o que pode ser considerado como um dos principais itens responsáveis pela omissão das não repostas a CGU.

Isso leva à análise sob o prisma da teoria da agência. O conflito de agência inicia a partir do momento em que o principal delega ao agente um trabalho e ele não tem capacidade de monitorar adequadamente a realização da tarefa. Verifica-se que há clareza em relação a não adequação de prazos, mas dada a dificuldade de coleta de informações e ausência de treinamento – que possivelmente está relacionada com uma má alocação de quem é o servidor adequado para realizar a tarefa, ou a equipe, ou a necessidade de qualificação mais ativa da chefia (um monitoramento mais ativo), as demandas

não tem sido respondidas. Ou seja, tem ocorrido terceirização de uma tarefa que tem custo de monitoramento altíssimo do servidor dado seu custo de coleta de informações e revisão.

Uma forma de mitigar esse problema apontada pela literatura refere-se às atividades de monitoramento – quando se pode efetuar tais atividades a custos baixos, pode-se minimizar os conflitos de interesse e alinhar os interesses entre principal e agente. No caso, o interesse é o atendimento das recomendações no prazo pelas diversas unidades, de forma que a instituição (o principal) não seja penalizada quando a análise da CGU é realizada.

Essa foi exatamente a estratégia adotada pela gestão da UnB, aproximou-se da equipe da auditoria interna (AUD) a tarefa de revisão aumentando a tarefa de monitoramento. Atualmente, cabe a essa equipe as tarefas de análise, revisão e encaminhamento. Anteriormente a AUD cuidava do acompanhamento das recomendações decorrente do relatório comunicado à administração e das recomendações direcionada a ela, o restante era realizada nas unidades. Com essa mudança de atribuições, houve um maior monitoramento e acompanhamento das tarefas referentes ao atendimento das recomendações.

Em relação as principais dificuldades relatadas pelos usuário do sistema monitor da UnB, pode-se identificar que as mais significativas diziam a respeito a falta de capacitação para o operar o *software*. Fica evidente a importância de qualificar e capacitar os servidores para incentivar a utilização do sistema.

## 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se destinou a investigar por que ocorrem atrasos no atendimento de recomendações da CGU e o que pode ser feito para gerar possíveis incentivos que possam minimizar, atenuar e propor soluções que contribuam para o atendimento das recomendações de auditoria da CGU.

Esta pesquisa identificou variáveis determinantes, responsáveis pelo acúmulo de recomendações pendentes de solução no sistema monitor. A utilização do sistema monitor na Universidade de Brasília tem sido mal compreendida pelos servidores públicos que operam o sistema, criando uma tendência para que a operacionalização do sistema tenha um controle pouco eficaz.

A análise de dados da pesquisa indicou que a Teoria da Agência apresenta fundamentos necessários e básicos para a realização deste trabalho. De acordo com Jensen e Meckling (1976), os custos de agência surgem em qualquer situação envolvendo experiência cooperativa entre duas ou mais pessoas. Assim, a experiência da UnB apresentada ao longo do presente trabalho, pode servir de paradigma para as demais instituições públicas federais de ensino do país.

Diante dos resultados desta pesquisa, propõe-se a realização de cursos e palestras aos servidores que operam o Sistema Monitor, no sentido de promover uma maior agilidade nas respostas as recomendações emitidas pela CGU.

Inúmeros comportamentos indesejáveis por parte dos agentes acabam gerando conflitos de agência entre a universidade e os seus servidores que utilizam o sistema monitor. Dentre os principais observou-se assimetria de informações que acontece quando uma das partes possui mais informações acerca de um assunto ou atividade do que a outra parte, portanto a informação disponível não é completa. Assim, o vínculo entre o principal e agente é denominada assimetria de informações, já que parte do pressuposto de que o agente detém uma informação que o principal não tem.

Outro aspecto relevante que pode ser observado foi o descumprimento dos prazos estabelecidos pela CGU. É importante ressaltar que os relatórios de auditoria emitidos pela CGU têm o intuito de melhorar a gestão da universidade. Sendo assim, a responsabilidade do agente com a

utilização do sistema é extremamente importante para o alcance dos objetivos propostos pela CGU. Lamentavelmente, na prática observa-se o descrédito na eficácia dos instrumentos de controle, tanto por parte do principal (UnB) e do agente (servidores operados do sistema monitor).

No que tange as principais dificuldades relatadas pelos centros de custo da UnB, pode-se identificar que as mais significativas diziam a respeito da falta de capacitação dos operadores no *software*.

Outra maneira de reduzir os conflitos de agência entre o agente e o principal, seria por meio de suprir a carência de pessoal nas unidades demandadas. De acordo com as informações coletadas notou-se que esse item foi abordado de forma significativa pelos servidores entrevistados.

Pode-se perceber ao longo deste trabalho, a iniciativa de âmbito institucional utilizada para resolver os conflitos de agência entre o agente/principal, alinhando os interesses entre os mesmos, nesse sentido, pode-se destacar a aproximação da auditoria interna (AUD) dos demais centros de custos. Essa iniciativa possivelmente tende a melhorar a gestão do sistema monitor e conseqüentemente minimizar os conflitos de agência.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, M.; SANCHEZ, O. A. A corrupção e os controles internos do estado. *Lua Nova*, v. 65, 2005, p. 137-73.
- AZEREDO, T. M. A. A relação de agência na ótica da nova economia institucional. *Revista Senac*, v. 3, 2007, p. 2.
- AZEREDO, T. M. A. A relação de agência na ótica da nova economia institucional. *Revista Senac*, v. 3, 2007, p. 2.
- BHIMANI, A. Risk management, corporate governance and management accounting: emerging interdependencies. *Management Accounting Research*. v. 20, n 1. p. 2-5. ISSN 1044-500, 2009.
- BRASIL. Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019. Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios: . Acesso em: 2 ago. 2019.
- CABRAL, S. "Além das grades": uma análise comparada das modalidades de gestão do sistema prisional. Salvador: UFBA. 2006. 293 f. Tese (Doutorado em Administração) – 114 Programa de Pós-graduação da Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.
- COHEN, L.; MALLOY, C.; POMORSKI, L. Decoding inside information. *The Journal of Finance*, v.67, n.3, p.1009-1043, 2012
- comportamento organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009, 330p.
- Constituição. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: . Acesso em: 10 SET. 2019.
- Controladoria-Geral da União. Orientação Prática: Relatório de Auditoria. 2019
- Controladoria-Geral da União. Sistema Monitor – Manual de Monitoramento das Ações de Controle. Versão 6. 2018
- DI PIETRO, Maria Sylvia Z. Direito administrativo. 20. Ed. São Paulo: Atlas, 2007
- EISENHARDT, K. M. Control: organizational and economic approaches. *Management Science*, v. 31, n. 2, p. 134-149, 1985.
- FURUBOTN, E; RICHTER, R. The New Institutional Economics: An Assessment. *The New Institutional Economics*. College Station, Texas: Texas A&M Press. 1991.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. Teoria da contabilidade. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1999.

Instrução Normativa Nº 08, de 6 de dezembro de 2017. Aprova o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Disponível em: <[http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in-cgu-sfc-08\\_2017.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in-cgu-sfc-08_2017.pdf)>. p.2. Acesso em: 10 set. 2019.pdf>.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, 1976, p. 305-360.

LAKIS, V.; GIRIŪNAS, L. The concept of Cointernal control system: theoretical aspect. *EKONOMIKA*. v.91, n. 2, p.142-152, 2012.

LIMA NETO, R. L. Sistema de Controle Interno no Anteprojeto de Lei Orgânica da Administração Pública Federal: percepção dos servidores da Controladoria Regional da União no Estado de Pernambuco. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2012.

MILLER, P.; KURUNMAKI, L.; O'LEARY, T. Accounting, hybrids and the management of risk. *Accounting, Organizations and Society*, v. 33, n. 7–8, p. 942-967, 2008.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. Administração. São Paulo: Saraiva, 2001. 544 p.

NORTH, D. Structure and Change in Economic History. New York: W.W. Norton & Co, 1981.

OLIVEIRA, Pedro Ivo Melo de. Controle Interno da Administração Pública Instrumento de Proteção ao Erário. 2011. 109 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Setor de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Paraná, Paraná. 2011.

PAULA, A. P. P. de. Entre a administração e a política: os desafios da gestão pública democrática. Campinas: UNICAMP. 2003. 281 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Departamento de Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, Campinas – SP. 2003.

- PINTO Jr., H. Q.; PIRES, M. C. P. Assimetria de Informações e Problemas Regulatórios. Fev. 2000. Disponível em: <http://ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/eco02036/pintojr-pires->
- POSNER, E. A. Agency Models in Law and Economics. John M. Olin Law & Economics Working Paper. n. 92, série 2. 2000.
- REIS, Tiago. Assimetria de informação: entenda como funciona essa falha de mercado Fonte: Suno Research em Assimetria de informação: entenda como funciona essa falha de mercado. Suno, São Paulo, 18 jan. 2019.
- RIBEIRO FILHO, José Francisco. Gestão Econômica. Uma expectativa para entidades da Administração Pública. In: XV Congresso Brasileiro. De Contabilidade, 1996, Fortaleza, ANAIS. Fortaleza, Conselho Federal de Contabilidade, 1996
- RIBEIRO, Antônio Silva Magalhães. Corrupção e Controle na Administração Pública Brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.
- ROBBINS, S.P. Fundamentos ao Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SALANIÉ, B. The economics of contracts: a primer. 2.ed. Cambridge, The MIT Press, 2005
- SCHERMERHORN Jr., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. Fundamentos de
- SILVA, ANTÔNIO. AUDITORIA GOVERNAMENTAL: ÁPICE DA PIRÂMIDE DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO. ARCOS, SOBRAL-CE, 10 set. 2014.
- SIMON, H. A. Administrative Behaviour, a study of decision making processes in administrative Organization. New York: Macmillan, 3 ed., 1976, 356 p.
- WILLIAMSON, O. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York, NY: Free Press, 1975.