

A Gestão Estratégica na Administração

Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens
(Organizador)

A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO

Atena Editora
2017

2017 by Rudy de Barros Ahrens

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Edição de Arte e Capa: Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

Profª Drª Adriana Regina Redivo – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez – Universidad Distrital de Bogotá-Colombia
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª. Drª. Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª. Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª. Drª. Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

G393

A gestão estratégica na administração / Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2017.
402 p. : 5.400 kbytes – (Administração; v. 1)

Formato: PDF

ISBN: 978-85-93243-45-5

DOI: 10.22533/at.ed.45501117

Inclui bibliografia

1. Administração. 2. Planejamento estratégico. I. Ahrens, Rudy de Barros. II. Título. III. Série.

CDD-658.4

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

www.atenaeditora.com.br

E-mail: contato@atenaeditora.com.br

Apresentação

Percebe-se que ao confrontar com o cenário internacional desenhado pelo ambiente organizacional de competitividade e dinâmica quebra de paradigmas, faz-se necessário gerir de forma eficiente os recursos materiais, financeiros e humanos.

Como aponta Eliane de Oliveira “Administrar é usar recursos escassos e torná-los suficientes para atingir um objetivo” , tornar-se competitivo neste cenário é saber gerir os recursos e utilizar de estratégias organizacionais com o intuito de atender a satisfação do cliente com qualidade e preço justo. O referido *ebook*, Volumes I e II, reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração contando com 47 artigos dividido em: a) Economia, Finanças, Controladoria e Auditoria; b) Educação; c) Inovação, Criatividade e Tecnologia; d) Marketing e Comportamento do Consumidor; e) Gestão de Pessoas; f) Planejamento, Gestão e Empreendedorismo; g) Gestão da Qualidade e h) Gestão de Estoque e Logística.

Desejo desta forma uma profícua leitura!

Rudy de Barros Ahrens

Sumário

Apresentação.....	3
CAPÍTULO I	
A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DOS PROCESSOS LICITATÓRIOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	
<i>Antonia Karina Barroso Gouveia Cunha, Jordana Torres Costa e Maxweel Veras Rodrigues.....</i>	<i>8</i>
CAPÍTULO II	
ANÁLISE DINÂMICA DO CAPITAL DE GIRO: ESTUDO DE CASOS DO SETOR DE SANEAMENTO	
<i>Pedro Cláudio da Silva, Alessandro Toaldo, Antônio Moreira Franco Júnior e Márcia Santos Cursino</i>	<i>24</i>
CAPÍTULO III	
ANÁLISE DO VALOR E DA VARIAÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE ALIMENTOS NA CIDADE DE JACAREÍ: UM ESTUDO QUANTITATIVO DE PAINEL DE RESPONDENTES VAREJISTAS	
<i>Tais Mine, Isabella Gil Barbosa da Silva, Marcus Rei e Eduardo de Paula e Silva Chaves.....</i>	<i>41</i>
CAPÍTULO IV	
INTEGRAÇÃO ESPACIAL ENTRE OS PREÇOS DAS CESTAS BÁSICAS DA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL	
<i>Kaliny Kélvia Pessoa Siqueira Lima e Kilmer Coelho Campos</i>	<i>57</i>
CAPÍTULO V	
O PAPEL DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO NA MELHORIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	
<i>Hugo Leonardo Menezes de Carvalho</i>	<i>76</i>
CAPÍTULO VI	
PRODUTOS DETERMINANTES NA COMPOSIÇÃO DO PREÇO DA CESTA BÁSICA DE JACAREÍ- SP: UMA ANÁLISE EM SÉRIES TEMPORAIS DE 2015 E 2016	
<i>Léia Luanda da Silva e Eduardo de Paula e Silva Chaves</i>	<i>93</i>
CAPÍTULO VII	
UM ESTUDO COMPARATIVO DOS CUSTOS ENTRE A FROTA PRÓPRIA E TERCERIZADA EM UMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE MÓVEIS	
<i>Geneci da Silva Ribeiro Rocha, Deise de Oliveira Alves, Cleiton Winicius Wionczek Terra, Tatiane Tonello e Paloma de Mattos Fagundes</i>	<i>105</i>

CAPÍTULO VIII

COMPARAÇÃO DOS CUSTOS DAS AUSÊNCIAS DE PROFESSORES COM O CUSTO DA PREVENÇÃO DE AUSÊNCIAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO MÉDIO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Eliane Rodrigues do Carmo , Sandra M. Coltre, Dione O. Soutes e Reinaldo Cândido da Silva.....119

CAPÍTULO IX

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA DE GESTÃO PRÓPRIA DO REFEITÓRIO DA BRF BURITI ALEGRENO ESTADO DE GOIÁS

Thais Furtado Mendes, Regis Ribeiro Juvenal e Lucivone Maria Peres de Castelo Branco 138

CAPÍTULO X

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA A REESTRUTURAÇÃO DE UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

Camila Chaves Frasão, Anne Isabelly Pereira das Neves e Daysan Fritzgirard Kamikase Leal Medeiros154

CAPÍTULO XI

UMA ANÁLISE DOS EFEITOS NA QUALIDADE DO ENSINO APÓS A MUNICIPALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO NA CIDADE DE SOBRAL

Ana Laís Carvalho de Sousa, Antônio Célio Lopes Bezerra Filho, Dynasandy Gomes do Nascimento, Tatianny Keile Muniz Dias e Fiama Cecília Silvino Sampaio.....171

CAPÍTULO XII

PLANO DIRETOR: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE SÃO JOSÉ DO EGITO – PE

Felipe Henrique Machado da Silva, Francisco Jean Carlos de Souza Sampaio, Sandra de Souza Paiva Holanda, Sidnéia Maia de Oliveira Rego e Alexandre Wallace Ramos Pereira188

CAPÍTULO XIII

A INOVAÇÃO E O EMPREENDEDORISMO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Haroldo Lacerda de Brito e Gardênia Staell Andrade.....203

CAPÍTULO XIV

A PERCEPÇÃO DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA AESGA SOBRE O ENSINO DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Gustavo de Lira Santos, Amanda Moraes da Silva , Guilherme Henrique Santos, Jéssica Martins Gama e Tulio Rodrigues Valença215

CAPÍTULO XV

ANÁLISE COMPARATIVA DOS OBJETIVOS DE ARTIGOS QUE TRATAM CONJUNTAMENTE DE TECNOLOGIA E AGRONEGÓCIO PUBLICADOS NOS EVENTOS DA ANPAD DE 2005 A 2015

Ana Clara Cavalcanti de Miranda, Alessandra Carla Ceolin, Victor Monfort Pereira Câmara, José Eduardo de Melo Barros e Alexandre de Melo Abicht232

CAPÍTULO XVI

CAPACIDADE DINÂMICA TECNOLÓGICA DE UMA UNIVERSIDADE COMO FONTE DE DESEMPENHO ACADÊMICO

Elvis Silveira-Martins, Deosir Flávio Lobo de Castro Júnior, Márcio Nakayama Miura, Marcelo Augusto Deluca e Maurício Fernandes Pereira.247

CAPÍTULO XVII

Inovação no setor público: A importância e a oferta de capacitação dos gestores em áreas que promovam a atividade inovadora

Sylvia Bitencourt Valle Marques , Vanessa Ishikawa Rasoto e Leslie de Oliveira Bocchino265

CAPÍTULO XVIII

O MUNDO ORGANIZACIONAL VISITA A SALA DE AULA: O USO DE TECNOLOGIAS NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Luana Vitória Carvalho Pereira, Antônio Oscar Santos Góes, Alfredo Dib Abdul Nour e Expedito dos Santos Santana279

CAPÍTULO XIX

APLICAÇÃO DO NET PROMOTER SCORE (NPS) COMO FORMA DE MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DE UMA CASA CERVEJEIRA EM ILHÉUS

Mayesk Alves Rocha, Daniela Nunes dos Santos Ferreiras e Antônio Oscar Santos Góes294

CAPÍTULO XX

BRANDING PROCESS APPLIED IN A TECHNOLOGICAL PARKS NETWORK

João Dallamuta, Franciele Bonatto, Adriano Martins de Souza, André Luiz Soares e Fabiano Palhares Galão.....305

CAPÍTULO XXI

PRECIFICAÇÃO DE IMÓVEIS E SEUS ELEMENTOS AGREGADORES DE VALOR SOB A VISÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE DO MERCADO IMOBILIÁRIO DE JOÃO PESSOA - PB

Suellen Ferreira Campos Fabres, Pierre Lucena Raboni, Karen de Lucena Cavalcanti e Rafael Gomes Cavalcanti.....329

CAPÍTULO XXII

DESERÇÃO OU LEALDADE COMO CONSEQUÊNCIA DAS FALHAS DE SERVIÇOS EM EMPRESAS DE VAREJO

*Fernando José Machado, Barbosa de Melo, Humberto Caetano Cardoso da Silva, Marcus Augusto Vasconcelos, Patrícia Carneiro Lins Novaes e Viviane Cau Amaral.....*316

CAPÍTULO XXIII

TEORIA DAS FILAS: UM OLHAR NO SETOR DE SUPERMERCADOS

*Tiago Galdino Borges da Silva , Vitor Hugo Nepomuceno Silva e Carlos Rodrigues da Silva*345

CAPÍTULO XXIV

UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O ENSINO DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM GARANHUNS-PE

*Gustavo de Lira Santos, Virginia Spinassé de Melo, Abdon Cordeiro de Lima Neto e Vanessa Matias Ferreira.....*360

CAPÍTULO XXV

CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO

*Paula Ramos de Almeida e Virginia Spinassé de Melo.....*374

Sobre o organizador.....389

Sobre os autores.....390

CAPÍTULO V

O PAPEL DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO NA MELHORIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Hugo Leonardo Menezes de Carvalho

O PAPEL DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO NA MELHORIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Hugo Leonardo Menezes de Carvalho

Universidade Federal de Uberlândia – Faculdade de Ciências Contábeis
Uberlândia – MG

RESUMO: Com o objetivo de analisar os benefícios do controle exercido pelo Tribunal de Contas da União - TCU para melhoria da Administração Pública Federal, considerando que uma gama importante de estudos tem sido desenvolvida sobre eficiência pública, mas sem considerar o aspecto do controle como instrumento essencial dessa transformação, e ainda pelo fato de que o Poder Executivo Federal, por vezes, tem exposto a atuação do TCU como impedimento para o desenvolvimento do País, o presente trabalho teve como problema de pesquisa: Qual o papel do Tribunal de Contas da União para a melhoria da Administração Pública Federal? Foram analisados os fatores impeditivos de uma Administração Pública eficiente em confronto com as funções realizadas pelo TCU, a partir de uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, exploratória, com a utilização de pesquisa bibliográfica e análise documental, cujo recorte é a Administração Pública Federal. Dessa forma, evidenciou-se que a eficiência pública pode ser atingida pelo combate aos fatores impeditivos de um modelo eficiente, identificados nesse trabalho por dois grupos: os desvios de legalidade e/ou finalidade e a operação inadequada. A partir dessa identificação, foi apresentado o tipo de controle exercido pelo TCU, conforme suas competências legais, bem como o enfoque de sua atuação e os benefícios dela decorrentes, apresentados também em dois grupos: os financeiros e os operacionais. Com isso, concluiu-se que os benefícios gerados pela atuação do TCU funcionam exatamente no combate aos fatores impeditivos de uma Administração Pública eficiente, o que, por consequência, contribui para a melhoria da gestão pública federal.

PALAVRAS-CHAVE: Tribunal de Contas da União, Melhoria, Administração Pública Federal.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Taylor (1990), a Administração é uma Ciência que consiste em certa combinação de elementos para alcance de um objetivo específico. Com isso, a Administração Pública constitui-se importante segmento da Ciência Administrativa, representando o aparelhamento do Estado e a forma do governo para planejar, organizar, dirigir e controlar suas ações administrativas, no sentido de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas básicas.

Como a seara governamental constitui uma forma organizacional específica e considerando a presença de um Estado Republicano democrático de direito, no caso brasileiro, em que os gestores públicos estão adstritos aos mandamentos legais

de um regime jurídico administrativo, emergiu a necessidade de remodelar os meios de controle entre sociedade e governantes.

Assim, ante as peculiaridades do setor público, como o regime jurídico administrativo e a forma burocrática de organização, evidenciam-se os aspectos controlatórios existentes nesse ramo. No entendimento de Carvalho Filho (2007, p. 828), “a natureza jurídica do controle é a de princípio fundamental da Administração Pública”, devendo ser exercido, portanto, em todos os níveis de poder administrativo estatal.

Na mesma linha, Castro (2007, p. 118) enfatiza que Estado democrático de direito, adotado pelo sistema brasileiro, necessita de mecanismos de controle “que possam ser exercidos por agentes que estejam fora da estrutura administrativa e que sejam, por assim dizer, totalmente desvinculados e imparciais em relação à atividade que será objeto do controle”.

Apesar dessa ênfase da função controle aplicada à Administração Pública, certo é que tal função não tem sido analisada de forma mais profunda em seu papel para o alcance dos resultados públicos desejados, sendo comumente confundida com burocracia e entraves desnecessários e alvo de opiniões dos gestores públicos contrárias a determinadas atuações do controle, que no entender deles não contribuem para a eficiência da gestão. Tal fato renova o campo de possibilidades para desenvolver as discussões sobre o papel do controle na Administração em meio ao expressivo crescimento de sua atuação, notadamente com a implantação de programas estruturantes, aplicados nacionalmente e que se somam às já complexas atividades estatais.

Por isso, o presente trabalho justifica-se pela atualidade e relevância do tema no contexto da Administração Pública brasileira e na sua relação com os controles existentes. Não obstante às considerações sobre a presença do controle na Administração Pública, há que se destacar as formas pelas quais esse controle poderá ser exercido. Neste sentido, Guerra (2011, p. 90) destaca que “o controle da Administração é gênero, de onde podemos retirar várias espécies, não havendo uma classificação definitiva”. Assim, segundo o mesmo autor, a classificação do controle público segundo aspecto da localização do controlador apresenta as formas de controle interno, o controle externo e o controle social.

Sobre o controle externo, conforme ensina Guerra (2011), os Tribunais de Contas atuarão de forma independente, com atribuições próprias, exercendo o controle externo da Administração Pública cujo produto dessa ação destina-se a auxiliar o Poder Legislativo.

Diante desse cenário, surge o interesse pela análise da atuação do controle, especialmente do controle externo exercido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), que leva ao problema de pesquisa do presente trabalho: Qual o papel do TCU para a melhoria da Administração Pública Federal? Para tanto, tem-se como objetivo principal analisar os benefícios do controle exercido pelo TCU para melhoria da Administração Pública Federal, considerando que uma gama importante de estudos tem sido desenvolvida sobre eficiência pública, mas sem considerar o aspecto do controle como instrumento essencial dessa análise.

O estudo destina-se a elucidar suposta dicotomia entre gestão pública eficiente e controle externo exercido pelo TCU, demonstrando os fatores impeditivos à melhoria da Administração Pública Federal – APF, com as funções realizadas pelo TCU, a partir de uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, exploratória, com a utilização de pesquisa bibliográfica e análise documental, cujo recorte de interesse é, portanto, a Administração Pública Federal e o controle externo exercido pelo Tribunal de Contas da União.

Considerando o objetivo principal da pesquisa e o vasto campo de atuação do Tribunal de Contas da União no âmbito da Administração Pública, têm-se como objetivos específicos a apresentação das competências legais do TCU e a identificação dos fatores impeditivos à eficiência pública em comparação com os benefícios para a APF decorrente da atuação do TCU.

Com isso, desenvolve-se um exame crítico sobre o papel do TCU na melhoria da APF, especialmente quanto às formas de atuação do Tribunal e aos possíveis benefícios e conseqüente contribuição para aprimoramento da Administração Pública e o fortalecimento da função controle externo na APF, proporcionando uma maior transparência e efetividade da ação governamental.

2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICIENTE

Heady apud Gomes (2009, p. 28) expõe que “a Administração Pública é um aspecto de um conceito mais geral, a Administração, a quem cabe o estudo dos meios necessários para alcançar determinados fins”. Já Meirelles (2005, p. 84) indica que a “Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum”. Assim, Administração é o instrumento-meio do Governo, compreendendo as pessoas jurídicas, órgãos e agentes, englobando as atividades por ele exercidas. A partir dos conceitos da Administração Pública, muito foi dedicado ao estudo de suas formas, compilando-se determinadas características sobre os modos de administração ou períodos administrativos, em que se construíram as chamadas Teorias de Administração Pública.

Nessa linha, Zwick et al. (2012, p. 292) observam que “o patrimonialismo, a burocracia e a administração pública gerencial foram os três principais modelos preponderantes ao longo do tempo no caso brasileiro”. Sem esmiuçar as respectivas definições e características de cada um desses modelos em que os doutrinadores costumam alinhar a Administração Pública brasileira, o que se tem em termos concretos é uma tentativa de mudança da forma de administração para alcance de determinada finalidade, a um determinado modo.

Com isso, mais do que didaticamente apresentar as teorias administrativas, busca-se conhecer a razão pela qual cada forma administrativa é adotada. Andion (2012), sobre essa evolução administrativa, ressalta que as concepções acerca da Administração Pública vão progressivamente evoluindo para a ideia de um Estado eficiente. Mesma linha apontada por Gomes (2009) destaca a preocupação das

administrações públicas com a busca pela eficiência das políticas e dos serviços públicos como sendo um eixo comum em qualquer perspectiva administrativa.

Nota-se que a questão principal e comum discutida nas diversas teorias administrativas refere-se ao exame de como a Administração pode se apresentar eficiente em relação ao que se propõe. Desta forma, conforme menciona Gomes (2009, p. 19), o conceito de eficiência pode ser generalizado “como aquele relacionado ao emprego de recursos de forma a obter a melhor relação custo-benefício entre os objetivos estabelecidos e os recursos utilizados”.

Assim, a eficiência é uma característica que todo e qualquer administrador precisa observar de forma que possam ser alcançados os resultados positivos esperados, sem que haja desperdícios dos meios necessários à real efetivação dos objetivos almejados. Sendo a eficiência uma característica intrínseca a qualquer Administração, no setor público não poderia ser diferente e, no caso brasileiro, foi estabelecida no caput do artigo 37 da Constituição da República como um princípio constitucional da Administração Pública, embora esta já fosse mencionada na legislação infraconstitucional, como o Decreto Lei nº 200/67 (artigos 13 e 25, inciso V).

No caso do setor público, ser eficiente é buscar atender às necessidades da coletividade da melhor forma possível frente aos meios disponíveis para o alcance dos resultados positivos e satisfatórios. Nessa linha, Meirelles (2005) argumenta:

O Princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em se desempenhar apenas com uma legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento às necessidades da comunidade e de seus membros (MEIRELLES, 2005, p. 96).

Custódio Filho (1999, p. 214) acrescenta que o conceito de eficiência, de forma ampla, envolve “três idéias: prestabilidade, presteza e economicidade”. Com isso, extrai-se do princípio da eficiência a busca pelo atendimento adequado ao cidadão e às suas demandas, com a agilidade, a organização necessária para o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e a preocupação permanente para alcançar o máximo de objetivos pretendidos, mesmo com as suas limitações. Para tanto, instiga a mudança de processos e procedimentos, de forma que as rotinas de trabalho possam adequar-se às exigências da sociedade sem prejuízo dos resultados esperados.

Já Lopes (1998, p. 108) contribui expressando o entendimento de que “nada é eficiente por princípio, mas por consequência”. Desta maneira, segundo mesmo autor, a “Administração Pública não será eficiente caso persistam problemas como desvios nela observados”. Com isso, é admitido neste trabalho que uma Administração, independentemente de sua esfera ou enquadramento doutrinário, existe para oferecer o melhor retorno possível ante os recursos limitados que possui, de forma que esse macro objetivo só é possível quando inexistentes os chamados fatores impeditivos à eficiência pública.

2.1. FATORES IMPEDITIVOS DE UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EFICIENTE

Consoante Bresser-Pereira (1998), a Administração Pública eficiente refere-se a uma nova rearticulação das relações entre sociedade e Estado, que tem no combate à captura do Estado por interesses particulares, na defesa do patrimônio público e na utilização dos recursos escassos dos contribuintes de forma a atender ao interesse geral seu objetivo principal.

De uma forma geral, cotejando a contribuição de Bresser-Pereira (1998), podem-se identificar dois grandes grupos de fatores impeditivos de um modelo administrativo governamental eficiente: o combate à utilização do patrimônio público para interesses particulares e a aplicação eficiente de recursos para consecução de seus objetivos.

Assim, quando condutas e suas ações não condizem com o objetivo legal pretendido, tem-se um desvio que pode ser um desvio de legalidade pelo descumprimento das leis e normas ou desvio de finalidade, assim conceituado por Meirelles (2005, p. 95): “atendimento a fins de interesse gerais vedados a renúncia total ou parcial de poderes ou competência, salvo autorização em lei”. Sobre esse aspecto, nota-se que a finalidade da Administração Pública é solucionar ou entregar à sociedade um produto por ela esperado ou uma solução de um problema reclamado.

É possível identificar que um dos grupos de fatores impeditivos de uma Administração Pública eficiente é representado pelos desvios de legalidade e/ou finalidade. Ressalta-se nesse caso que a generalização aqui proposta não invalida que situações fáticas de descumprimento de lei não tenham existido justamente para evidenciar uma administração mais eficiente, isso porque o conceito de legalidade não deverá ater-se apenas à literalidade da norma, cujo conteúdo não consegue disciplinar as diferentes circunstâncias nas diferentes esferas de Administração Pública. Isso porque, conforme enfatiza Rocha (2002):

Nem todo ato de má gestão constitui um ato ilícito, que requer, em prol da segurança jurídica, prolongadas demonstrações de responsabilidade. Pelo contrário, todo empreendimento, mesmo aqueles patrocinados pelo poder público, envolve riscos. A minimização dos efeitos nocivos das decisões que se mostrarem equivocadas exige a pronta ação do sistema de controle, entendida como um insumo do processo de tomada de decisão (ROCHA, 2002, p. 17).

A caracterização de um desvio de legalidade ou finalidade deverá contemplar também a verdade material, bem como a legitimidade da ação, conforme o espírito da norma em relação à sua aplicação prática.

Já um segundo grupo de fatores impeditivos a uma Administração Pública eficiente poderá ser chamado de operação inadequada, na medida em que não é observado um ganho na relação entre recursos despendidos e os resultados alcançados. Como explica Gomes (2009, p. 38), a eficiência se refere “ao modo e aos processos com os quais a organização aborda os problemas a serem enfrentados”. Seguindo esse pensamento, Martins (1995) complementa:

As precárias condições gerenciais das organizações públicas brasileiras são um reflexo deste quadro de descontinuidade institucional, aliado ao caráter predominantemente burocrático e processual que regula o exercício da administração pública, ao perfil gerencial inadequado de ocupantes de funções de confiança e à baixa condição instrumental da administração pública brasileira, no que respeita tecnologia operacional, métodos e processos. Este quadro de precariedade constitui-se um fator de ineficiência e ineficácia, afetando decisivamente a racionalidade da implementação das políticas públicas (MARTINS, 1995, p. 91).

Sob esse fundamento e nas palavras de Albuquerque (2006, p. 102), “achados sobre eficiência, amplamente predominantes, se reportam, em sua grande maioria, aos sistemas e práticas gerenciais e, algumas vezes, ao ambiente de trabalho”. Ou seja, falhas nos fluxos processuais ou na estruturação administrativa, os quais se relacionam com a operação das entidades públicas, impedirão que se alcancem os objetivos esperados, impedindo, portanto, uma ação eficiente.

Com essa lógica, a operação inadequada apresenta-se como uma razão relevante no contexto da eficiência. Isso porque, mais do que uma confluência entre meios e fins ou de apenas foco em resultados, a contemporaneidade exige um conjunto desses conceitos para revelar o desejo de uma Administração Pública efetiva, ou seja: aquela que não só não desperdiça seus escassos recursos, mas como produz e apresenta resultados de qualidade para sua população.

Desta forma, evidencia-se que os fatores impeditivos de uma Administração Pública eficiente atacam diversas áreas de inserção administrativa, desde a jurídica até a operacional, sendo, portanto, um conjunto complexo, mas que apesar disso, pode ser compilado em dois grandes grupos de fatores: desvios de legalidade e/ou finalidade e operação inadequada.

A partir dessa identificação, torna-se possível entender as medidas que poderão ser adotadas para se evitar a concretização desses fatores e, portanto, contribuir para melhoria da gestão, caso em que será analisado o papel do controle nesse contexto, em especial o controle externo exercido pelo Tribunal de Contas da União.

3. CONTROLE EXERCIDO PELO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Segundo Nascimento e Reginato (2009, p. 1), a definição de controle organizacional “em sua forma plena reflete os meios utilizados pela administração para criar padrões de comportamento a serem seguidos pelos membros organizacionais”.

Como a seara governamental constitui uma forma organizacional específica, a aplicabilidade de mecanismos de controle prestar-se-á à funcionalidade semelhante àquela praticada na esfera privada, mas com os ajustes pertinentes ao setor público, vez que o Estado relaciona-se permanentemente com a sociedade e dessas relações surgem as funções que lhe são próprias, ligadas a uma das funções fundamentais: executiva, legislativa ou jurídica.

O Estado submete-se, então, à ordem e à eficiência administrativa. Esses princípios criam mecanismos ou sistemas de controle das atividades estatais, defendendo tanto a própria Administração Pública quanto os direitos e garantias coletivos. Essa ênfase na função controle aplicada à Administração Pública tem, além do caráter legal que a institui, o enfoque fiscalizador da sociedade sobre as ações dos gestores públicos, de forma a evitar que estes ajam em nome de interesses particulares, deles ou de outrem.

As peculiaridades do setor público, como regime jurídico administrativo e a forma burocrática de organização, acabarão por enaltecer os aspectos de controle existentes nesse ramo. Nesse sentido, Gasparini (1992) destaca que:

É exatamente através do controle que os administrados e a Administração podem aferir a legitimidade ou a conveniência das condutas administrativas, e por essa razão essa possibilidade espelha, sem a menor dúvida, uma garantia para ambos (GASPARINI, 1992, p. 546).

Acrescenta ainda Carvalho Filho (2007) que:

A natureza jurídica do controle é a de princípio fundamental da Administração Pública, não podendo ser dispensado ou recusado por nenhum órgão administrativo, devendo ser exercido em todos os níveis de poder (CARVALHO FILHO, 2007, p. 828).

Apesar desses entendimentos a respeito do controle na Administração Pública, é necessário entender que existem diversas formas de controle, como destacado por Guerra (2011, p. 90): “o controle da Administração é gênero, de onde podemos retirar várias espécies, não havendo uma classificação definitiva”.

Nesse sentido, resume Mileski (2003, p. 122) que o controle pode se dar de maneira interna ou externa e ainda “quanto ao órgão que o executa, pode ser administrativo, legislativo ou judiciário, e se efetua de forma prévia, concomitante e a posteriori, envolvendo aspectos de legalidade e de mérito”. Já Guerra (2011, p. 154) explica que “ganhou realce a modalidade intitulada controle externo, a cargo do Poder Legislativo, digno representante do povo nas esferas do Poder”, e que, não detendo o Poder Legislativo de todas as condições necessárias para o exercício solitário dessa atribuição, chegou-se “à necessidade de criação de um órgão técnico especializado que pudesse assumir parte das competências inerentes ao controle”.

Assim, é possível entender que as competências desenvolvidas pelo Tribunal de Contas da União e os benefícios advindos dessa atuação resultam da presença do controle na Administração Pública Federal brasileira, sendo mais específico, o exercício do controle externo, que tem como característica fundamental ser “desempenhado por órgão alheio à estrutura de outro controlado, buscando efetivar mecanismos com vistas a garantir a plena eficácia das ações de gestão governamental” (GUERRA, 2011, p. 101).

3.1. ENFOQUE DO CONTROLE EXTERNO REALIZADO PELO TCU

O exercício do controle externo realizado pelo TCU ganhou novos contornos, especialmente relacionados à evolução das ações governamentais e dos anseios da coletividade, agora mais voltados para os resultados do gasto do que propriamente para as tecnicidades legais afetadas à execução dos recursos públicos. Esse cenário alinha-se à contribuição de Figueiredo (2000, p. 60) revelando que o controle da Administração Pública deverá observar não só o aspecto da legalidade, mas também o resultado da ação pública, “verificando se foram úteis o suficiente ao fim a que se preordenavam”.

Assim, o que antes era restrito somente quanto a aspectos formais, agora adquire também nova forma, questionando-se atos e políticas também quanto à sua economicidade, efetividade e resultados. Embora a exposição de todas as competências legais e dos instrumentos de controle utilizados pelo TCU fosse tornar demasiadamente extenso este trabalho, e não sendo esse o objetivo central, é possível considerar o ensinamento colocado por Santos (2003) a respeito das tendências do Tribunal de Contas da União no exercício de suas atividades:

As demandas por melhores serviços e busca de economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos têm pautado as ações dos cidadãos, que progressivamente vêm exigindo transparência, honestidade, moralidade e excelência na Administração Pública. Por essas razões, no exercício do seu papel constitucional, o TCU tem se voltado para a realização de fiscalizações focadas no desempenho da entidade auditada, bem como na eficiência, na eficácia e na efetividade das ações governamentais (SANTOS, 2003, p. 81).

Logo, as auditorias, apesar de ser apenas um dos instrumentos de atuação do TCU, são a forma mais significativa em termos de atuação e resultados. Segundo as Normas de Auditoria do TCU (2010), as auditorias são classificadas quanto à natureza em:

- a) Auditorias de regularidade: objetivam examinar a legalidade e a legitimidade dos atos de gestão dos responsáveis sujeitos à jurisdição do Tribunal, quanto aos aspectos contábil, financeiro, orçamentário e patrimonial. Compõem as auditorias de regularidade as auditorias de conformidade e as auditorias contábeis;
- b) Auditorias operacionais: objetivam examinar a economicidade, eficiência, eficácia e efetividade de organizações, programas e atividades governamentais, com a finalidade de avaliar o seu desempenho e de promover o aperfeiçoamento da gestão pública (NORMAS DE AUDITORIA DO TCU, 2010, p.14).

Nota-se, portanto, que não é apenas examinada a legalidade dos atos de gestão, mas também o desempenho público quanto aos aspectos de economicidade, eficiência e eficácia. Todavia, a discussão sob o enfoque do controle público, especialmente por parte dos controlados, não reverbera a evolução e essencialidade dessa função administrativa, de forma que normalmente a associam como entraves de um modelo burocrático de administração, como bem revela Gomes (2009):

Um quarto ponto dessa argumentação sobre questões que podem influenciar a eficiência do Estado refere-se à burocracia. A possibilidade de isolar política de burocracia, de tal forma que o problema da eficiência ficaria circunscrito tão somente à esfera política, dada a eficiência inerente ao conceito da burocracia weberiana, é desafiada pela própria politização da burocracia e por outras disfunções que comprometem sua eficiência (GOMES, 2009, p.32).

Essa percepção sobre burocracia acaba por influenciar o pensamento dos gestores públicos, no sentido de entrelaçar, indevidamente, disfunções do sistema burocrático com o papel do controle na organização. Isso pode ser percebido quando gestores públicos atribuem ao controle uma possível causa de uma operação inadequada, sem considerar o real papel a ser desempenhado pelo controle e sua função na melhoria da gestão pública.

Nesse sentido, emerge um falso dilema de que a eficiência administrativa não precisa de controle e de ele, o controle, ser entrave ineficaz. É importante examinar os benefícios decorrentes do controle em comparação com os fatores impeditivos da eficiência pública, o que possibilitará uma análise mais completa sobre o real papel do controle.

3.2. OS BENEFÍCIOS DO CONTROLE EXTERNO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Como já exposto, o controle atual alinha-se ao aspecto da eficiência da atuação governamental, sendo pontuado por Figueiredo (2000, p. 60): “acreditamos possa extrair-se desse novo princípio constitucional outro significado aliando-se ao art. 70 do texto constitucional, que trata do controle do Tribunal de Contas.”.

Os ensinamentos de Bresser-Pereira (1998) podem ser adicionados, na medida em que o autor cita a tendência atual de proporcionar uma maior flexibilização à rigidez burocrática, incorporando avanços práticos e teóricos alcançados pela área privada, como passagem do controle de procedimento para o controle de resultados, mantendo, contudo, a particularidade finalística do Estado em atender ao interesse público.

Nota-se que o controle está intimamente associado à gestão, e, conseqüentemente, ao entendimento sobre o papel do controle. A ausência dessa percepção por parte dos gestores públicos brasileiros já denota a dificuldade de se estabelecer que o controle é pedra fundamental na melhoria da gestão e não um entrave. Cruz (apud VIEIRA, 2009) também segue esse pensamento indicando que, embora os controles sempre tenham existido e sido concebidos como essenciais na esfera privada, inclusive de forma rigorosa já que a busca por retorno de investimento é algo indisponível naquela seara, o mesmo não se evidencia na esfera pública. Esse fato levou ao desenvolvimento das formas e instrumentos de controle, ante a inércia da própria gestão.

Desse modo, Melo (2007, p. 4) enfatiza que o controle das ações dos governantes está relacionado a uma dupla dimensão: “de um lado a sanção ao eventual comportamento desviante; de outro, o juízo quanto ao seu desempenho

enquanto gestor público”. Logo, embora existam possibilidades de melhoria de atuação, coibição de excessos ou outros aprimoramentos, a utilização dos instrumentos de controle à disposição do TCU irá gerar de alguma forma um tipo de benefício administrativo, o que não é possível quando da omissão ou negligência no exercício do controle externo.

As ações realizadas pelo TCU, no contexto geral, apresentam benefícios para a Administração Pública Federal e o presente trabalho não adentra às nuances de cada ação de controle desenvolvida, de forma a apurar a efetividade individual das fiscalizações. Todavia, não é o enfraquecimento do controle o caminho para uma Administração Pública melhor, mas sim o seu fortalecimento. Do contrário estaria a admitir que a não realização do controle externo seria mais benéfica do que a sua efetivação.

Esses benefícios poderão ser considerados e classificados em dois grupos: financeiros de conformidade e operacionais. Os benefícios financeiros de conformidade são aqueles mensuráveis ou estimáveis em moeda corrente, no caso de condenações em débito e aplicações de multas cujos valores são conhecidos, referindo-se a ações que têm por objetivo coibir e punir a prática de ilegalidade.

Já os benefícios operacionais resultam da avaliação realizada nas principais dimensões do desempenho de uma organização pública, quais sejam a economicidade, eficiência, eficácia e efetividade de organizações, programas e atividades governamentais, com o objetivo de buscar o aperfeiçoamento da gestão pública, tendo resultados diretos sobre a eficiência pública e sobre a própria atuação do controle que atua nas causas e não apenas na consequência. Essa forma de atuação tem direcionado o controle externo para uma análise de governança corporativa aplicada ao setor público, o que vem sendo impulsionado por um órgão de controle e não pela própria administração.

4. METODOLOGIA E RESULTADOS

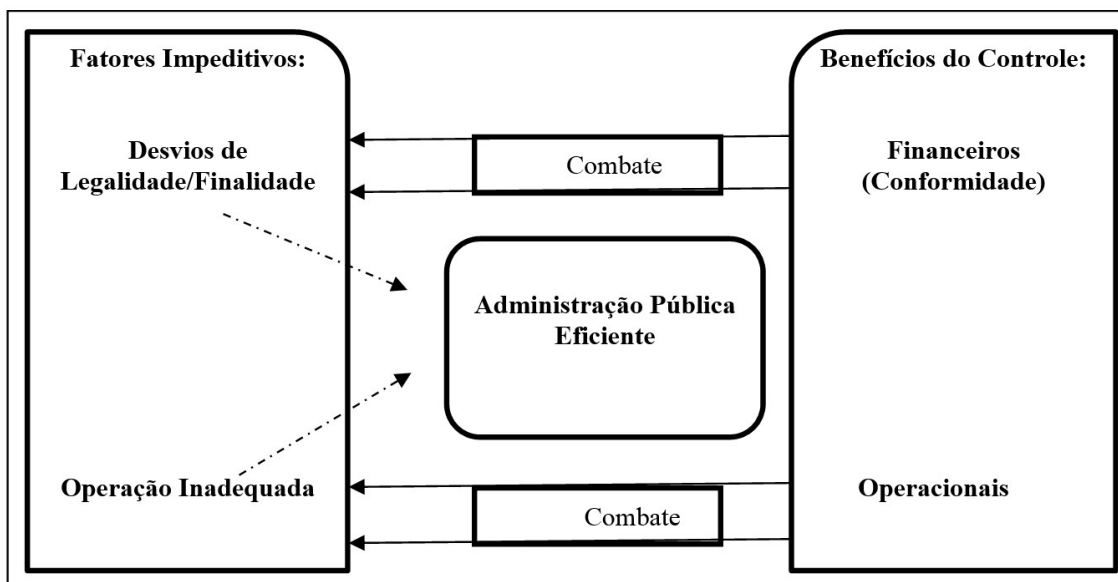
Para a análise dessa suposta dicotomia entre controle e eficiência pública e cumprimento do objetivo geral desse trabalho de analisar os benefícios do controle, especificamente aquele exercido pelo Tribunal de Contas da União para melhoria da Administração Pública Federal, a abordagem metodológica, em relação ao processo de pesquisa adotado, foi de natureza qualitativa, uma vez que essa abordagem “é mais subjetiva e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas” (COLLINS; HUSSEY, 2005, p. 26).

Já em relação aos objetivos, trata-se de pesquisa do tipo exploratória, dada a escassez de estudos acerca do problema de pesquisa (COLLINS; HUSSEY, 2005). Os procedimentos técnicos adotados neste trabalho foram a pesquisa bibliográfica e a análise documental para evidenciar as competências legais do TCU, bem como para reunir os elementos teóricos requeridos para compreensão do significado de Administração Pública eficiente e sua compatibilidade com os benefícios de controle externo decorrentes da atuação do Tribunal de Contas da União para a melhoria da

Administração Pública Federal.

Desta forma, embora o presente trabalho não tenha se utilizado de relações numéricas ou de inferências estatísticas, pode-se chegar aos resultados da pesquisa proposta, notadamente a relação entre benefícios do controle e eficiência pública, o que pode ser sintetizado na Figura 1, a seguir:

Figura 1 - Fatores impeditivos versus benefícios do controle do TCU



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Sem detalhar aspectos comportamentais ou psicológicos dos agentes envolvidos, o tema central a ser reforçado é que desvios de legalidade e/ou finalidade, bem como a operação inadequada, constituem fatores impeditivos à presença de uma Administração Pública eficiente e nesse cenário os benefícios financeiros gerados pelo Tribunal de Contas da União apresentam-se como formas de combate aos fatores impeditivos. Isso porque a verificação de conformidade visa coibir desvios de legalidade e finalidade, enquanto as ações operacionais objetivam indicar pontos fracos a serem melhorados em uma operação inadequada.

Daí ser incompatível considerar que o controle e, portanto, a atuação do TCU sobre os atos dos agentes políticos e administradores públicos possa ser o motivo para um Estado ineficiente; ao contrário, dever ser tido como um elemento de contribuição para a melhoria da Administração Pública Federal, “funcionando assim como uma importante barreira de segurança para o próprio administrador público” (VIEIRA, 2009, p. 14).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo exposto, pode-se alcançar o objetivo central do trabalho, demonstrando o papel do Tribunal de Contas da União para a melhoria da Administração Pública

Federal, acrescentando, a função controle à discussão acerca da eficiência na Administração Pública, já que o controle, além de evidenciar as ações realizadas frente aos resultados alcançados, permite que haja uma avaliação sobre o que foi planejado, contribuindo assim para melhoria da gestão.

Nesse cenário, identificou-se que a eficiência, como uma finalidade a ser atingida pela Administração, em especial àquela relacionada ao setor público, não se verifica por si só pela presença do princípio da eficiência esculpido na Constituição da República, mas sim pelo combate aos fatores impeditivos de um modelo administrativo governamental eficiente, sintetizados e identificados por dois grupos, a saber: desvios de legalidade e/ou finalidade e operação inadequada.

A partir dessa identificação, foi possível entender que a eficiência será atingida caso se evite a concretização desses fatores, motivo pelo qual se apresenta o controle externo exercido pelo TCU, por meio de suas competências legais e constitucionais, como instrumento de combate aos fatores impeditivos, momento em que foram apontados também dois grandes grupos de benefícios de controle: financeiros e operacionais.

O controle foi demonstrado como parte integrante e essencial de qualquer processo de produção de bens e serviços, cuja principal função deve ser a busca de melhores resultados por parte das organizações que integra, devendo atuar nas diversas etapas do processo de gestão, detectando desvios e anomalias em tempo compatível com a introdução oportuna dos aperfeiçoamentos e correções que se fizerem necessárias.

Desmistifica-se a relação controle-entraves burocráticos que condiz a uma espécie de senso comum administrativo, no sentido de que a presença de controles equivale à falta de eficiência da gestão, razão pela qual, não raro, se tem manifestações de que o TCU, em suas atribuições, acaba por dificultar o crescimento nacional quando impõe as sanções ou regramentos à Administração Federal.

Os gestores públicos não identificam ou parecem não querer saber que não apenas os benefícios operacionais contribuem para uma gestão melhor, mas também os financeiros derivados de conformidade e que afetam a esfera pessoal do gestor em resposta a seus atos ou ausência deles, motivo pelo qual esses benefícios, importantes para a sociedade titular dos recursos públicos, não são vistos sobre esse prisma, mas sim como uma sanção indevida ou apenas legalista, sem preocupação com a melhoria da gestão.

Essa percepção reforça a falta de sinergia que existe entre controle e administradores públicos, distanciamento que acabou por construir uma barreira entre administradores e TCU, de forma que a visão daqueles não reflete o que este pretende. Onde deveria haver união de esforços passou a existir resistência. Esse quadro necessita de uma mudança de concepção onde se clarifique o papel do controle, tal qual ocorre nas instituições mais competitivas e eficientes, de maneira que o problema não é a presença do controle que representa uma função pilar e intrínseca a qualquer Administração, pública ou privada, ortodoxa ou orgânica, mas sim as formas de controle e critérios para controles precisam ser adaptadas às diversas funções públicas.

De certo que a exacerbação da função controle não é desejada e poderá levar ao mecanicismo da administração científica clássica aplicado indistintamente, no qual gestores seriam máquinas e não cúpula estratégica, quando o ideal é uma abordagem relativista em que haja formas distintas de controle adequadas a cada atividade ou tarefa relevante de Estado, tal como voltar-se para conceitos até então não aplicados pela esfera pública, como o foco em resultados.

Com isso, pode-se concluir que os benefícios gerados pela atuação do Tribunal de Contas da União, financeiros e/ou operacionais, decorrem exatamente do exercício efetivo de suas competências que visam combater os fatores impeditivos de uma Administração Pública eficiente, como os desvios de legalidade e/ou finalidade e operação inadequada, o que, por consequência, demonstra o papel do TCU em contribuir para melhoria da gestão pública federal.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Frederico de Freitas Tenório. **A auditoria operacional e seus desafios: um estudo a partir da experiência do Tribunal de Contas da União**. 2006. 153 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)-Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

ANDION, Carolina. **Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 01-19, mar. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Tribunal de Contas da União. **Manual de auditoria operacional**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2010. 71 p.

_____. Tribunal de Contas da União. **Portaria-TCU nº 280, de 8 de dezembro de 2010. Aprova as normas de auditoria do Tribunal de Contas da União (NAT)**. Boletim do Tribunal de Contas da União - Especial, Brasília, DF, ano XLIV, n. 12, jul. 2011. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DB4AFB3014DBAC9E0C6493C>>. Acesso em: 27 fev. 2013.

_____. Tribunal de Contas da União. **Regimento Interno do Tribunal de Contas da União**. Boletim do Tribunal de Contas da União - Especial. Brasília, DF, ano XLV, n. 1, jan. 2012. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjMsNbZtNnVAhUDFZAKHfBNBtsQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fportal.tcu.gov.br%2Flumis%2Fportal%2Ffile%2FfileDownload.jsp%3FfileId%3D8A8182A24D7BC0B4014D7E1FB4DA2749&usg=AFQjCNFKaYwSLv2WMSjl3XG4aXQBuhIOog>>. Acesso em: 08 jul. 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania**. 1. ed. São Paulo: Editora 34, 1998. 368 p.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 17. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. **Sistema de controle interno: uma perspectiva do modelo de gestão Pública Gerencial**. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CUSTÓDIO FILHO, Ubirajara. **A Emenda Constitucional 19/98 e o Princípio da Eficiência na Administração Pública**. In: Cadernos de Direito Constitucional e Ciência Política. Revista dos Tribunais, n. 27, p. 210-217, abr./jul. 1999.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FIGUEIREDO, Lucia Vale. **Curso de Direito Administrativo**. 4. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 1992.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e Eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo)-Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em http://igep.com.br/uploads/arquivos/igep-_gestor_f2_q34_37_38_39_40_tese_eduardogranha_leonardo_ferreira_140813.pdf. Acesso em: 7 jun. 2013.

GUERRA, Evandro Martins. **Os controles Externo e Interno da Administração Pública**. 2. ed. rev. e ampl. 2. reimpressão. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

LOPES, Maurício Antônio Ribeiro. **Comentários à Reforma Administrativa: de acordo com as Emendas Constitucionais 18, de 05.02.1998, e 19, de 04.06.1998**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1998, p. 108.

MARTINS, Humberto Falcão. **A Modernização da Administração Pública Brasileira no Contexto do Estado**. 1995. 206 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1995. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8036>. Acesso em: 7 jun. 2013.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MELO, Marcus André. **O Controle Externo na América Latina**. Versão preliminar para discussão interna. São Paulo: Instituto Fernando Henrique Cardoso, 2007. 56 p. Disponível em: <http://www.plataformademocratica.org/PDF/Publicacao_1794_em_01_08_2008_13_03_50.pdf>. Acesso em: 22 out. 2013.

MILESKI, Hélio Saul. **O Controle da Gestão Pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Um enfoque na Eficácia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROCHA, Carlos Alexandre Amorim. **O Modelo de Controle Externo exercido pelos Tribunais de Contas e as proposições legislativas sobre o tema**. Brasília: Senado Federal, Consultoria Legislativa, 2002. 45 p. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/156>>. Acesso em: 16 mar. 2013.

SANTOS, Jair Lima. **Tribunal de Contas da União & Controle Estatal e Social da Administração Pública**. Curitiba: Juruá, 2003.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. Tradução de Arlindo Oliveira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VIEIRA, Roberto de Araújo. **A importância do controle interno numa visão moderna de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetailObraForm.do?select_action=&co_obra=141655>. Acesso em: 22 out. 2013.

ZWICK, Elisa et al. **Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000200004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 7 out. 2013.

ABSTRACT: In order to analyze the control benefits exercised by the Federal Court of Accounts - TCU to improve the Federal Public Administration, considering that a large range of studies has been developed on public efficiency, but without considering the aspect of control as an essential instrument of this transformation, and also by the fact that the Federal Executive Power sometimes has exposed the TCU as an impediment to the development of the country, this study was to research problem: what is the role of the Federal Court of Accounts in the improvement of the federal government? From a methodological approach qualitative, exploratory, with the use of literature and document analysis, the impediments to an efficient public administration and the functions performed by the TCU were analyzed. Thus, it was evidenced that public efficiency can be achieved by tackling impediments to an efficient model identified in this article by two groups: the legality of deviations and/or purpose and improper operation. From this identification, the type of control

exercised by TCU was presented, according to their legal powers, as well as the focus of its operations and the resulting benefits also presented in two groups: financial and operational. Thus, it was concluded that the benefits generated by TCU's actions work in fighting impediments of public administration efficient, which consequently contributes to improving the federal public administration.

KEYWORDS: Federal Court of Accounts, Improvement, Federal Public Administration.

Sobre o organizador

RUDY DE BARROS AHRENS Doutorando em Engenharia da Produção com linha de pesquisa em QV e QVT, Mestre em Engenharia de Produção pela UTFPR com linha de pesquisa em QV e QVT, mestre em Administração Estratégica com linha de pesquisa em máquinas agrícolas pela UNAM - Universidade Nacional de Misiones - Argentina , Revalidado pela UNB- Universidade de Brasília em 2013, especialização em Comportamento Organizacional pela Faculdade União e 3G Consultoria e graduado em Administração com ênfase análise de sistemas pelo Centro Universitário Campos de Andrade (2004). Atualmente é coordenador do curso de graduação em Administração e do curso de Pós- Graduação/MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade Sagrada Família – FASF.

Sobre os autores

ABDON CORDEIRO DE LIMA NETO Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - abdon.netto@hotmail.com

ADRIANO MARTINS DE SOUZA Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Guarapuava; Graduação em Ciências Econômicas pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão - FECILCAM; Mestrado em Economia Regional pela Universidade Estadual de Londrina - UEL; E-mail para contato: adrianosouza@utfpr.edu.br

ALESSANDRA CARLA CEOLIN Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco; Graduação em Ciência da Computação pela Universidade de Passo Fundo e em Administração pela Universidade Católica de Brasília; Mestrado em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Pós-Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: alessandra.acc@gmail.com

ALEXANDRE DE MELO ABICHT Consultor empresarial junto ao SEBRAE-RS. Coordenador do Curso de Administração e de Gestão Comercial da Faculdade CNEC Gravataí e Professor da Faculdade Dom Bosco de Porto Alegre; Doutorando em Design - PG-Design pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Graduado em Administração de Empresas pela ULBRA-SM. E-mail para contato: alex.abicht@gmail.com

ALEXANDRE WÁLLACE RAMOS PEREIRA Graduação em Administração de Empresas. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Especialização em Gestão e Análise Ambiental. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Especialização em Novas Tecnologias na Educação. Universidade Estadual da Paraíba, UEPB, Brasil. Mestrado em Ambiente, tecnologia e sociedade (Conceito CAPES 3). Universidade Federal Rural do Semi-Árido, UFRSA, Brasil. Professor Assistente III do Curso de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). Professor Assistente II da Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis (UACC) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

ALEXSANDRO TOALDO Especialização em Finanças pela Wharton Business School - University of Pennsylvania - EUA (2014). É Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2008). Possui MBA em Finanças Corporativas pela Fundação Getúlio Vargas (2002) e Graduado em Ciências Contábeis pela Associação Tibiriçá de Educação (2000). Executivo Financeiro de

multinacional. Tem mais de 25 anos de experiência nas áreas de Contabilidade Societária, Análise dos Demonstrativos Financeiros, Contabilidade Gerencial e Internacional (US-GAAP e IFRS).

ALFREDO DIB ABDUL NOUR Professor da Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, Bahia, Brasil; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Educação Matemática da Universidade Estadual de Santa Cruz; Graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; Doutorado em Educação pela Universidade Complutense de Madrid, Espanha; Doutorado em Economia pela Universidade do Porto, Portugal; Pós Doutorado em Educação Matemática pela Universidade Estadual de Santa Cruz, com bolsa PNPd CAPES; Grupo de pesquisa CNPQ: Empreendedorismo, Gestão, Inovação e Competitividade e Gerenciamento Sustentável; E-mail para contato: alfredodib@yahoo.es.

AMANDA MORAIS DA SILVA Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - mandismorais@hotmail.com

ANA CLARA CAVALCANTI DE MIRANDA Graduanda de Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco
E-mail: clara.acmiranda@gmail.com

ANA LAÍS CARVALHO DE SOUSA Graduada em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: laisc.sousa@hotmail.com

ANDRÉ LUIZ SOARES Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia de Produção em Controle e Automação pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa; Grupo de pesquisa: EPP - Ergonomia em Processos Produtivos - Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Ponta Grossa. E-mail para contato: andresoares@utfpr.edu.br

ANNE ISABELLY PEREIRA DAS NEVES Professora da Universidade Paulista – UNIP. Professora da Pós Graduação FIP – Polo Campina Grande. Graduação pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. Especialista em Auditoria Fiscal e Contábil pela Faculdade de Ciências Sociais –FACISA; Mestrado em Contabilidade e Controladoria pela Universidade de San Carlos. E-mail: anneisabelly@gmail.com

ANTONIA KARINA BARROSO GOUVEIA CUNHA Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2011); Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2017); E-mail para contato: karinagouveia21@hotmail.com

ANTÔNIO CÉLIO LOPES BEZERRA FILHO Graduado em Administração pela

Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: celiofilho21@hotmail.com

ANTONIO MOREIRA FRANCO JUNIOR Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, Especialista em Formação e Docência no Ensino Superior pela Faculdade Integrada Metropolitana de Campinas – Metrocamp, MBA em Gestão Financeira e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas – FGV e graduado em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC Campinas. Como docente, lecionou nos cursos técnicos em Contabilidade e Gestão Empresarial do SENAC e no curso de pós-graduação em Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Atualmente é professor dos cursos de graduação em administração, ciências contábeis e tecnólogo em gestão financeira da Faculdade Metrocamp – Devry Brasil. Possui experiência na área de Contabilidade e Controladoria.

ANTÔNIO OSCAR SANTOS GÓES Professor Adjunto da Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, Bahia, Brasil. Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Santa Cruz (1991); Especialista em Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas pela Universidade Federal de Lavras – UFLA/MG (1999); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (2003); Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações, pela a Universidade Técnica de Lisboa (2012); Grupo de pesquisa CNPQ: Empreendedorismo, Gestão, Inovação e Competitividade e Gerenciamento Sustentável; Líder do grupo de pesquisa da UESC. E membro do Centro de Investigação SOCIUS – União Europeia. E-mail para contato: oscargoes11@hootmail.com.

CAMILA CHAVES FASÃO Graduação pela Universidade Estadual da Paraíba – UEPB. E-mail: camila.chaves.frasao@gmail.com

CLEITON WINICIUS WIONCZEK TERRA Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; E-mail para contato: terrinha91@gmail.com

DANIELA NUNES DOS SANTOS FERREIRA Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Estagiária de Produção pegeneciLAM AGRÍCOLA, pertencente ao grupo OLAM COCOA. Além disso, trabalhou como Gerente e posteriormente como Diretora de Marketing na LIFE Jr. - Laboratório de Inovações. Atuou também como Membro do Centro Acadêmico de Engenharia de Produção desempenhando a função de Diretora Administrativa. Além disso, trabalhou como Gestora de Desenvolvimento no Núcleo Baiano de Estudantes de Engenharia de Produção (NUBEEP). Possui pesquisas na área de Inovação em Cerveja Artesanal; Logística Humanitária; Produção Mais Limpa; Empreendedorismo e Gestão Estratégica. E-mail: nunese10@gmail.com

DAYSAN FRITZGIRARD KAMIKASE LEAL MEDEIROS Professor da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB; Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade

Federal de Campina Grande – UFCG; Especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal da Paraíba – IFPB; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. E-Mail: daysanmedeiros@gmail.com

DEISE DE OLIVEIRA ALVES Graduação em Administração pela Universidade de Santa Maria; Mestranda em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Grupo de pesquisa: Gestão em Organizações de Agronegócios; Bolsista em Pesquisa pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior; E-mail para contato: deiseoliveiraalves@hotmail.com

DEOSIR FLÁVIO LOBO DE CASTRO JÚNIOR Professor Adjunto do Instituto Federal de Santa Catarina- IFSC; Graduação: Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC; Mestrado: Administração pela Universidade Estadual de Santa Catarina - UDESC/ESAG; Doutorado: Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí -UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias – FORMES; Grupo de Pesquisa em Gestão do Turismo – GPGTUR.

DYNASANDY GOMES DO NASCIMENTO Graduanda em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral – Ceará. E-mail: dynasandy@hotmail.com

EDUARDO DE PAULA E SILVA CHAVES Graduação, Mestrado e Doutorado pela FEARP/USP; Professor EBTT no IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo Jacareí – São Paulo. eduardochaves@ifsp.edu.br

ELIANE RODRIGUES DO CARMO Possui mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (2017), licenciatura em administração (2011), pós-graduação em docência do ensino superior (2003) e consultoria empresarial (2000), graduação em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (1996). Foi coordenadora de curso em técnico de administração (2009-2010) do Centro Estadual de Educação Profissional Pedro Boaretto Neto. Atuando principalmente nos seguintes temas: organizações, ensino, recursos humanos, estratégia e comportamento humano. Formação em justiça restaurativa, tutoria ead. (Texto informado pelo autor)

ELVIS SILVEIRA-MARTINS Professor da Universidade Federal de Pelotas - UFPel; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais e do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Pelotas - UFPel; Graduação em Administração pela Universidade de Passo Fundo - UPF; Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Doutorado em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias - FORMES

EXPEDITO DOS SANTOS SANTANA Professor do Centro De Ensino Superior de Ilhéus, Ilhéus, Bahia, Brasil. Graduação em Administração pela Pontifícia Estadual de Santa Cruz (2003); Analista Universitário na área de RH da Universidade Estadual de Santa Cruz

FABIANO PALHARES GALÃO Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Apucarana; Graduação em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL); Mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (PPGA - UEL); Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP)

FELIPE HENRIQUE MACHADO DA SILVA Graduação em Ciências Contábeis - Universidade federal de Campina Grande. Atendente PJ na Cooperativa de Livre Admissão do Auto Pajeú, Agreste e Recife - SICOOB. Período: 2016. Atual.

FERNANDO JOSÉ MACHADO BARBOSA DE MELO Professor da FACIG - Faculdade de Igarassu; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; - Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil. - Especialização em Economia do Trabalho, UNICAMP; Especialização em Gestão de Negócios, FIA-USP; MBA em Logística, UFPE; Graduação em Filosofia pela Universidade Católica de Pernambuco; E-mail para contato: fermelo@petrobras.com.br

FIAMA CECÍLIA SILVINO SAMPAIO Graduada em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral - Ceará. E-mail: fycesavinon@hotmail.com

FRANCIELE BONATTO Professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Medianeira; Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Câmpus Ponta Grossa; Grupo de pesquisa: Engenharia Organizacional e Redes de Empresas (UTFPR); E-mail para contato: fbonatto@utfpr.edu.br

FRANCISCO JEAN CARLOS DE SOUZA SAMPAIO Graduação em Ciências Contábeis - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Especialização em Auditoria Contábil - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mestrado em Ciências Contábeis - Universidade Federal de Pernambuco. Professor Adjunto III e Orientador Acadêmico do Curso de Administração - Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2004 - Atual. Professor Assistente II do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande. Período: 2012 - Atual. Professor da Especialização em Gestão Pública - Parceria entre Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales e a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN. Período: 2016 - Atual.

GARDENIA STAELL ANDRADE Professor do Instituto Ensinar Brasil/DoctumJM; -

Graduação em Letras pela Faculdade de Educação de João Monlevade – FUNCEC; -
Mestrado em Engenharia de Produção/Mídia e Conhecimento, pela Universidade
Federal de Santa Catarina - UFSC; E-mail para contato: gardeniaprof@gmail.com

GENECI DA SILVA RIBEIRO ROCHA Graduação em Administração pela Universidade
Federal de Santa Maria; E-mail para contato: geneci.6813.srr@gmail.com

GUILHERME HENRIQUE SANTOS Graduando em Administração pela Faculdade de
Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de
Pesquisa ADM em FLOW - guio95@gmail.com

GUSTAVO DE LIRA SANTOS Mestre em Letras pela UFPB, Especialista em Gestão
Pública Municipal pela UFRPE, Especialista em Lazer pela UFMG, Bacharel em
Turismo pela UNICAP e Graduando em Administração. Professor da AESGA. Professor
convidado da pós graduação da AEB. Consultor do SENAC e SEBRAE. Pesquisador e
Coordenador do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW. gugapessoas@gmail.com

HAROLDO LACERDA DE BRITO Professor do Instituto Federal de Minas Gerais
Campus Ouro Branco; Graduação em Administração pelo Instituto de Ensino Superior
de João Monlevade; Mestrado em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo; E-
mail para contato: haroldo.brito@ifmg.edu.br

HUGO LEONARDO MENEZES DE CARVALHO Doutorando em Ciências Contábeis;
Mestre em Administração; Especialização em Finanças e Orçamento Público; Possui
graduação em Ciências Econômicas e em Ciências Contábeis. Atualmente é auditor
federal de controle externo do Tribunal de Contas da União (TCU) e professor em
cursos superiores e pós graduação nas áreas de contabilidade e administração. Tem
experiência em docência e na área de Administração Pública.

HUMBERTO CAETANO CARDOSO DA SILVA Professor da Faculdade Mauricio de
Nassau (Uninassau), Faculdade Santo Agostinho de Teresina (FSA); Membro do
Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; Doutorado em andamento
em Administração, pela Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Brasil;
Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil.
Especialização em Computação, Ênfase em Banco de Dados, Faculdades Integradas
Barros Melo. Graduação em Engenharia Civil pela Universidade Federal de
Pernambuco; E-mail para contato: humberto@alliance3.com.br

ISABELLA GIL BARBOSA DA SILVA Graduação em Administração no IFSP – Instituto
Federal de São Paulo; Jacareí – São Paulo; isabellagil.b@hotmail.com

JÉSSICA MARTINS GAMA Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências
da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa
ADM em FLOW - jessycamartins93@gmail.com

JOÃO DALLAMUTA Professor da Universidade Tecnológica Federal do Paraná -

Câmpus Guarapuava; Graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Paraná; Mestrado em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual de Londrina – UEL; E-mail para contato: joaol@utfpr.edu.br

JORDANA TORRES COSTA Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE (2009); Especialização em Gestão Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (2014); Mestranda em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior pela Universidade Federal do Ceará - UFC (atual); Professora Formadora da disciplina de LEGISLAÇÃO ESCOLAR, no curso Técnico de Secretaria Escolar - Programa: PROFUNSIONÁRIO, pelo Instituto Federal do Ceará – IFCE; E-mail para contato: jordanatc@hotmail.com

JOSÉ EDUARDO DE MELO BARROS Professor do Centro Universitário Joaquim Nabuco; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. E-mail: jeduardobarros@hotmail.com

KALINY KÉLVIA PESSOA SIQUEIRA LIMA Pró-Reitora de Planejamento da Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA; Coordenadora do Curso de Pós-graduação *latu sensu* em Gestão de Pessoas; Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente da Universidade Federal do Ceará – UFC; E-mail: kkhelade@hotmail.com

KAREN DE LUCENA CAVALCANTI Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB; MBA em Gestão financeira e controladoria pelo Instituto de Educação Superior da Paraíba - IESP; Mestranda em Gestão de Organizações Aprendentes pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB

KILMER COELHO CAMPOS Professor Adjunto IV do Departamento de Economia Agrícola da Universidade Federal do Ceará – UFC; Mestrado em Economia Rural pela Universidade Federal do Ceará – UFC; Doutor em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa – UFV

LÉIA LUANDA DA SILVA Técnica em Administração no IFSP – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo Jacareí – São Paulo. leialuanda@gmail.com

LESLIE DE OLIVEIRA BOCCHINO Possui graduação em Direito pela Faculdade de Direito de Curitiba (1989), Mestrado em Produção do Conhecimento e Mídia pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (2012). Atualmente é procurador federal - Procuradoria Geral Federal, Chefe da Procuradoria Jurídica da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. leslie@utfpr.edu.br

LUANA VITÓRIA CARVALHO PEREIRA Discente do curso de Administração;

Departamento de Administração e Ciências Contábeis – DCAC/UESC Ilhéus – Bahia. Foi bolsista do Projeto de Ensino “Os desafios do ensino-aprendizagem: a sala de aula como laboratório de inovações no processo de formação do gestor em uma IES”.

LUCIVONE MARIA PERES DE CASTELO BRANCO Diretora do Curso de Administração do Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO; Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas de Goiatuba – FAFICH; Especialista em Gestão Empresarial e Negócios; Mestrado em Gestão de Empresas pela Universidade Autônoma de Assunção; Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente pelo Centro Universitário de Anápolis. E-Mail: lucivonecb@yahoo.com.br

MARCELO AUGUSTO MENEZES DELUCA Professor convidado, Lato Sensu em diversas IES; Graduação em Administração pela Universidade – UFSC; Mestrado em Administração pela Universidade - UFSC; Doutorado em Administração pela UNIVALI; Grupo de pesquisa: Gesicon - UNIVALI.

MÁRCIA SANTOS CURSINO Contadora (PUC Campinas). Especialista em Contabilidade, finanças e Auditoria (PUC Campinas) Mestre em Contabilidade e Finanças (PUC/SP), coordenadora dos Cursos de Ciências Contábeis e Gestão Financeira do Grupo Devry Metrocamp. Professora Universitária, Consultora em materiais didáticos e educacionais universitários.

MÁRCIO NAKAYAMA MIURA Professor da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE; Membro do corpo docente permanente do PPGADM - Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Graduação em Administração pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana, FECEA; Mestrado: Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Doutorado: Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Grupo de pesquisa: Formulação de Estratégias – FORMES; Grupo de Pesquisa em Estratégia e Competitividade - GPEC

MARCUS AUGUSTO VASCONCELOS ARAÚJO Professor da Universidade de Pernambuco e Faculdade Boa Viagem; Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Graduação em Engenharia Elétrica Eletrônica pela Universidade de Pernambuco; Coordenador do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo. E-mail para contato: marcusaugusto77@hotmail.com

MARCUS REI Técnico em Administração no IFSP – Instituto Federal de São Paulo; Jacareí – São Paulo; marcusreisfx@gmail.com

MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq - PQ 2, Nível 2; Membro do corpo docente permanente do PPGA - Mestrado e Doutorado em

Administração e do Mestrado Profissional em Administração Universitária - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Mestrado: Engenharia da Produção pela UFSC; Doutorado: Engenharia da Produção pela UFSC; Pós-Doutorado em Administração pela USP / FEA (2009); Pós-Doutorado em Sociologia Econômica e das Organizações pela Universidade Técnica de Lisboa (2010). Grupos de pesquisa: Planejamento Estratégico e Empreendedorismo – USP; Liderança e Gestão Estratégica – UFSC.

MAXWEEL VERAS RODRIGUES Graduação em Administração pela Universidade Estadual do Ceará - UECE (1987); Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB (1993); Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005); Professor Associado 2 do Departamento de Engenharia de Produção (DEPRO) do Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Ceará – UFC; Professor e atual Coordenador (gestão 2015 - 2017) do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior - POLEDUC da Universidade Federal do Ceará – UFC; E-mail para contato: maxweelveras@gmail.com

MAYESK ALVES ROCHA Graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC. Estagiou na empresa no ramo alimentício: NUTRILIFE, no período de 2014-2015. Participou como bolsista do projeto de iniciação científica: As inovações na fabricação de cervejas tradicionais (PILSEN e MALZBIER) na Bahia: An organizational guerrilla strategy, no período de 2015-2016. Atualmente participa como bolsista no projeto de iniciação científica: A inovação e a preservação ambiental na fabricação de cervejas tradicionais no estado da Bahia e voluntario no projeto de extensão: Caminhão com ciências. E-mail: mayeskalvess@gmail.com

PALOMA DE MATTOS FAGUNDES Professora da Universidade Federal de Santa Maria; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal de Santa Maria; Graduação em Administração pela Universidade Potiguar; Mestrado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; E-mail para contato: palomattos@hotmail.com

PATRÍCIA CARNEIRO LINS NOVAES Mestrado profissional em andamento em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV; Especialização em andamento em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV; Graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Pernambuco; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo. E-mail para contato: pnovaes_2@hotmail.com

PAULA RAMOS DE ALMEIDA Graduada em Administração com Ênfase em Empreendedorismo pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Pós-

Graduada em Gestão de Negócios e Pessoas pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; E-mail para contato: paularamosadm@gmail.com

PEDRO CLÁUDIO DA SILVA Mestre em Ciências Contábeis (FECAP/SP) com MBA em Gestão Pública (EBAPE/FGV) e graduação em Ciências Econômicas (PUCAMP). Funcionário da Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S/A (SANASA/Campinas) desde 1998, exercendo atualmente o cargo de Diretor Financeiro e de Relações com Investidores e Conselheiro de Administração (certificado pelo IBGC). Como Professor, atuou em instituições de ensino técnico (Colégio Evolução e SENAC), de graduação (Fleming e Metrocamp) e de pós-graduação (IPEP, FGV, Anhanguera e FAESB), tendo lecionado disciplinas relacionadas à contabilidade gerencial, contabilidade intermediária, controladoria, perícia contábil, análise macroeconômica, contábil e financeira, finanças corporativas, finanças públicas, mercado financeiro, gestão de custos e análise das demonstrações financeiras. Atualmente é professor da Faculdade Devry Metrocamp – Adtalem Educacional do Brasil, dos cursos de graduação em administração, contabilidade e tecnólogo em gestão financeira.

PIERRE LUCENA RABONI Professor da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco; Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco; Mestrado em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco; Doutorado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC - Rio

RAFAEL GOMES CAVALCANTI Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB;

REGIS RIBEIRO JUVENAL Graduado em Administração pelo Centro Universitário de Goiatuba – UNICERRADO. E-Mail: regis.juvenal@onefoods.com

SANDRA DE SOUZA PAIVA HOLANDA Graduação em Ciências Contábeis – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Especialização em Auditoria Contábil – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mestrado em Administração e Controladoria – Universidade Federal do Ceará. Professora Assistente IV e atualmente Coordenadora do Curso de Administração – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2007 – Atual. Professora da Especialização em Gestão Pública – Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Período: 2016 – Atual.

SIDNÉIA MAIA DE OLIVEIRA REGO 2013 - Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes. Universidade Federal da Paraíba, UFPB, João Pessoa, Brasil. 2012 - Especialização em Gestão Pública Municipal PNAP/CAPES/UAB. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, Brasil. 2008 - Especialização em Desenvolvimento Regional e Planejamento Territorial.

Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil. 2001 - Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, Brasil. 2016 - atual - Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão Pública, parceria entre Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales e a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil. 2006 - atual - Professora Assistente IV no Curso de Administração, Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, UERN, Pau dos Ferros, Brasil.

SUELLEN FERREIRA CAMPOS FABRES Professora da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG; Graduação em Administração pela Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB; Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE

SYLVIA BITENCOURT VALLE MARQUES Possui Mestrado em Planejamento e Governança Pública pela UTFPR, graduação em Direito pela Faculdade de Direito de Curitiba (1992) e especialização em Direito Tributário (IBEJ). Até julho de 2017 foi consultor jurídico da Fundação de Apoio à Educ., Pesq. e Desenvolvimento Científico e Tecnológico da UTFPR e é assistente em administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, com experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Administrativo. sylvia@utfpr.edu.br

TAIS MINE Graduação em Administração no IFSP - Instituto Federal de São Paulo Jacaré - São Paulo. tais.mine@bol.com.br

TATIANE TONELLO Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria; E-mail para contato: tonello_tati@hotmail.com

TATIANNY KEILE MUNIZ DIAS Graduanda em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral - Ceará. E-mail: tatty_dias13@hotmail.com

THAIS FURTADO MENDES Professora do Curso de Administração do Centro Universitário de Goiatuba - UNICERRADO; Graduada em Gestão do Agronegócio pela Universidade Federal de Viçosa; Mestre em Administração, Economia e Políticas Florestais pela Universidade Federal De Viçosa; E-Mail: thaisfmendes@yahoo.com.br

TULIO RODRIGUES VALENÇA Graduando em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - tuliorva@gmail.com

VANESSA ISHIKAWA RASOTO Possui graduação em Administração pela Faculdade Católica de Administração e Economia (1993), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (1999) e doutorado em Engenharia da produção - Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina (2006). Atualmente é Vice-Reitora da UTFPR, professora permanente do mestrado do Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública (mestrado profissional -

disciplina: habitats de inovação), professora Titular da UTFPR. Tem experiência na área de Educação, Gestão de Habitats de Inovação Tecnológica, projetos de pesquisa e extensão, atuando principalmente nos seguintes temas: Finanças, Viabilidade de projetos, Empreendedorismo e Inovação. vrasoto@hotmail.com

VANESSA MATIAS FERREIRA Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências da Administração de Garanhuns (FAGA) e pesquisadora do Laboratório de Pesquisa ADM em FLOW - vanessinha9131@hotmail.com

VICTOR MONFORT PEREIRA CÂMARA Graduando em Administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco; Aluno pesquisador no projeto BIA-FACEPE. E-mail: victormonfort@yahoo.com.br

VIRGINIA SPINASSÉ DE MELO Professora da Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Membro do corpo docente do Programa de Pós-Graduação (Especialização) em Gestão de Negócios e Pessoas da Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns - AESGA; Graduação em Comunicação Social pela Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Graduação em Administração pela Universidade Luterana do Brasil - ULBRA. Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável pela Universidade de Pernambuco - UPE (cursando); Grupo de pesquisa: Projeto Luz, Câmara, Som e Administração - AESGA; E-mail para contato: vspinasse@hotmail.com

VIVIANE CAU AMARAL Professor da Faculdade Mauricio de Nassau (Uninassau) e Faculdade dos Guararapes - UniFG; Membro do Grupo de pesquisa MSC - Marketing, Serviço e Consumo; Mestrado profissional em Gestão Empresarial, Faculdade Boa Viagem, FBV, Brasil. Especialização em Gestão de Projetos - Faculdade dos Guararapes - UniFG; Especialização em Controladoria e Finanças - Faculdade dos Guararapes - UniFG; Graduação em Bacharel em Administração pela Faculdade dos Guararapes - UniFG; E-mail para contato: Profamaral.gp@gmail.com

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-93243-45-5



9 788593 243455