

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANGELICA MARIA CONSTANTINO DE MOURA

**A INFLUÊNCIA DO TCU NA MELHORIA DA GESTÃO DOS HOSPITAIS  
UNIVERSITÁRIOS: ESTUDO NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ONOFRE LOPES**

**Natal/RN  
2013**

**ANGELICA MARIA CONSTANTINO DE MOURA**

**A INFLUÊNCIA DO TCU NA MELHORIA DA GESTÃO DOS HOSPITAIS  
UNIVERSITÁRIOS: ESTUDO NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ONOFRE LOPES**

Monografia apresentada à Banca Examinadora do Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ms. Halcima Melo Batista

**Natal/RN  
2013**

ANGELICA MARIA CONSTANTINO DE MOURA

**A INFLUÊNCIA DO TCU NA MELHORIA DA GESTÃO DOS HOSPITAIS  
UNIVERSITÁRIOS: ESTUDO NO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ONOFRE LOPES**

Monografia apresentada à Banca Examinadora do Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis, em cumprimento às exigências legais como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em 21 de Junho de 2013

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> HALCIMA MELO BATISTA, M.Sc.  
Orientadora

---

Prof. ANAILSON MARCIO GOMES, D.Sc.  
Membro

---

Prof. EDIMILSON MONTEIRO BATISTA, Esp.  
Membro

Dedico este trabalho de conclusão de curso à minha família, que sempre me educou com carinho, sabedoria e dedicação. Em especial à minha avó, minha mãe e as minhas tias, por sempre me apoiarem, e estarem do meu lado em todos os momentos.

Ao meu namorado pelas palavras de conforto nos momentos de tensão. E aos meus amigos pela ajuda e incentivo na conclusão de mais uma etapa da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Deus por ter me protegido e por ter me dado sabedoria para enfrentar as diversas situações durante a minha vida.

À minha família, em especial aos meus avós que me criaram como filha, à minha mãe pelas suas palavras de carinho e de sabedoria, às minhas tias Socorro, Ana Lúcia, Angeluce e Maria das Graças por terem me amado e oferecido oportunidades para crescer profissionalmente, e o carinho do meu tio Marcos.

À minha orientadora, professora Halcima Melo Batista, por ter me orientado durante este trabalho e por ter me apresentado o universo da contabilidade, me oferecendo uma boa base teórica no começo do curso.

Aos professores Aneide Oliveira Araújo, Márcia Josienne Monteiro Chacon e Diego Rodrigues Boente por terem me proporcionado a oportunidade de atuar na área de Pesquisa e Extensão, me despertando para atuar na área acadêmica.

Aos meus colegas de turma, em especial Geovane, Helderlane, Elayne, Erika, Pedro Henrique, Diego Alejandro, Taliana e Edna, pelos momentos de alegria e incentivo.

Ao meu namorado por estar ao meu lado nesse momento tão importante.

## RESUMO

O Brasil possui 46 (quarenta e seis) hospitais universitários vinculados ao MEC, que são centros de formação de recursos humanos e de desenvolvimento de tecnologia para a área da saúde, através da prestação de serviços para a população, possibilitando o aprimoramento do atendimento e da elaboração de protocolos técnicos para as diversas doenças (BRASIL, 2013). O TCU através do seu trabalho de auditoria, segundo o acórdão 3098/2008, verificou irregularidades na gestão destes hospitais, logo, uma Auditoria de Natureza Operacional foi realizada em 9 (nove) hospitais universitários vinculados ao MEC com a finalidade de avaliar os controles internos de gestão nas áreas de planejamento estratégico, recursos financeiros, pessoal, materiais, insumos e equipamentos, sistemas de informação e avaliação de desempenho. Essa auditoria também verificou a atuação dos Ministérios da Educação, Saúde, Ciência e Tecnologia e Planejamento na definição de diretrizes e na alocação de recursos humanos e financeiros para os hospitais. O presente estudo teve como objetivo verificar a influência do TCU na melhoria da gestão do Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL). A metodologia utilizada no trabalho quanto ao objetivo é descritiva; quanto aos procedimentos é bibliográfica, entrevista semi-estruturada e estudo de caso; e quanto ao objeto a pesquisa é qualitativa. Como resultado, o estudo verificou que o TCU influencia de forma positiva a melhoria da gestão do HUOL.

**Palavras-chave:** Auditoria Governamental. Controle Externo. Tribunal de Contas da União (TCU). Hospitais Universitários.

## **ABSTRACT**

Brazil has 46 (forty six) university hospitals linked to the MEC, which are centers of human resources training and development of technology for health care, through the provision of services to the population, enabling the improvement of care and development of technical protocols for various diseases (BRAZIL, 2013). TCU through its audit work, according to the judgment 3098/2008, found irregularities in the management of these hospitals thus a Nature Operational Audit was performed in nine (9) academic hospitals linked to the ECM in order to evaluate internal controls management in the areas of strategic planning, financial resources, personnel, materials, supplies and equipment, information systems and performance evaluation. This audit also verified the performance of the Ministries of Education, Health, Science and Technology and Planning in setting guidelines and allocation of human and financial resources for hospitals. The present study aimed to verify the influence of TCU in improving the management of the University Hospital Onofre Lopes (HUOL). The methodology used in this work as the goal is descriptive, as the procedures are literature, semi-structured interview and case study, and as the object is qualitative research. As a result, the study found that the TCU influences positively improve the management HUOL.

**Keywords:** Government Auditing. External Control. Court of Audit. Academic Hospitals

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Controles Horizontais.....	20
Figura 2 - Hierarquia do Controle na Administração Pública Federal.....	27
Figura 3 - Estrutura Organizacional do TCU.....	31



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Hospitais Universitários no Brasil.....	34
Quadro 2 - Hospitais Universitários contemplados pela FOC.....	36
Quadro 3 - Avaliação dos Controles Internos de Gestão do HUOL.....	42
Quadro 4 - Análise do cumprimento das recomendações do TCU- Acórdão 334/2010.....	44
Quadro 5 - Análise do cumprimento das recomendações do TCU- Acórdão 7459/2012.....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ACERI</b>	Assessoria de Cerimonial e Rel. Instit.
<b>ADGECEX</b>	Secretaria-Geral Adjunta de Controle Externo
<b>ADGEPRES</b>	Secretaria Geral Adjunta da Presidência
<b>ANOP</b>	Auditoria de Natureza Operacional
<b>Art.</b>	Artigo
<b>ASPAR</b>	Assessoria Parlamentar
<b>ASSIG</b>	Ass. de Seg. da Inf. e Governança de TI
<b>CAERN</b>	Companhia de Águas e Esgotos do Estado do Rio Grande do Norte
<b>CODESENV</b>	Coordenação-Geral de Controle Externo da Área de Desenvolvimento Nacional e da Região Norte
<b>CF</b>	Constituição Federal
<b>CGU</b>	Controladoria Geral da União
<b>CN</b>	Congresso Nacional
<b>CONCURA</b>	Conselho de Curadores
<b>COESTADO</b>	Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e C. Oeste
<b>COINFRA</b>	Coordenação-Geral de Controle Externo da Área de Infraestrutura e da Região Sudeste
<b>CONJUR</b>	Consultoria Jurídica
<b>CONSAD</b>	Conselho de Administração
<b>CONSEPE</b>	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
<b>CONSUNI</b>	Conselho Universitário
<b>COREME</b>	Comissão de Residência Médica
<b>COSOCIAL</b>	Coordenação-Geral de Controle Externo da Área Social e da Região Nordeste
<b>DECEX ADMIN</b>	Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado
<b>EBSERH</b>	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
<b>FOC</b>	Fiscalização de Orientação Centralizada
<b>HU</b>	Hospital Universitário
<b>HUOL</b>	Hospital Universitário Onofre Lopes
<b>IFES</b>	Institutos Federais de Ensino Superior
<b>ISC</b>	Instituto Serzedello Corrêa

<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>MP</b>	Medida Provisória
<b>NATS</b>	Núcleo de Avaliação de Tecnologias em Saúde
<b>Prof.</b>	Professor
<b>REHUF</b>	Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais
<b>RKW</b>	Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit
<b>RUTE</b>	Rede Universitária de Telemedicina
<b>SEAUD</b>	Secretaria de Métodos Aplicados e Suporte à Auditoria
<b>SECEX</b>	Secretaria de Controle Externo
<b>SECEXAIRJ</b>	Secretaria de Controle Externo da Administração Indireta no Rio de Janeiro
<b>SECEXAMB</b>	Secretaria de Controle Externo da Agricultura e do Meio Ambiente
<b>SECEXDEFESA</b>	Secretaria de Controle Externo da Defesa Nacional e da Segurança Pública
<b>SECEXDESEN</b>	Secretaria de Controle Externo do Desenvolvimento Econômico
<b>SECEXEDUC</b>	Secretaria de Controle Externo da Educação, da Cultura e do Desporto
<b>SECEXFAZENDA</b>	Secretaria de Controle Externo da Fazenda Nacional
<b>SECEXPREVI</b>	Secretaria de Controle Externo da Previdência, do Trabalho e da Assistência Social
<b>SECEXSAUDE</b>	Secretaria de Controle Externo da Saúde
<b>SECOBEDIF</b>	Secretaria de Fiscalização de Obras Aeroportuárias e de Edificação
<b>SECOBENERGIA</b>	Secretaria de Fiscalização de Obras de Energia e Saneamento
<b>SECOBHIDRO</b>	Secretaria de Fiscalização de Obras Portuárias, Hídricas e Ferroviárias
<b>SECOBRODON</b>	Secretaria de Fiscalização de Obras Rodoviárias
<b>SECOF</b>	Secretaria de Orçamento, Finanças e Contabilidade
<b>SECOI</b>	Secretaria de Controle Interno
<b>SEFIDENERGIA</b>	Secretaria de Fiscalização de Desestatização e Regulação
<b>SEFIP</b>	Secretaria de Fiscalização de Pessoal
<b>SEFTI</b>	Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação
<b>SEFIDTRASNP</b>	Serviço de Administração da SefidTransp
<b>SEGECEX</b>	Secretaria-Geral de Controle Externo
<b>SEGEDAM</b>	Secretaria-Geral de Administração
<b>SEGEP</b>	Secretaria de Gestão de Pessoas

<b>SEGEPRES</b>	Secretaria-Geral da Presidência
<b>SEGINF</b>	Secretaria de Gestão de Sistemas e Informação para o Controle
<b>SELIP</b>	Secretaria de Licitações, Contratos e Patrimônio
<b>SELOG</b>	Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas
<b>SEMAG</b>	Secretaria de Macroavaliação Governamental
<b>SIPAC</b>	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
<b>SEPLAN</b>	Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão
<b>SERINT</b>	Secretaria de Relações Internacionais
<b>SERUR</b>	Secretaria de Recursos
<b>SESAP</b>	Secretaria de Segurança e Serviços de Apoio
<b>SESES</b>	Secretaria das Sessões
<b>Sin</b>	Superintendência de Infraestrutura
<b>STF</b>	Supremo Tribunal Federal
<b>STI</b>	Secretaria de Soluções de TI
<b>SETIC</b>	Secretaria de Infraestrutura de TI
<b>STN</b>	Supremo Tribunal Nacional
<b>SUS</b>	Sistema Único de Saúde
<b>TCE</b>	Tribunal de Contas do Estado
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>UCP</b>	Unidade de Coordenação de Projeto Financeiro Externo
<b>UFRN</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
<b>UTI</b>	Unidade de Terapia Intensiva

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 CONCEITO DE CONTROLE.....	17
2.2 CLASSIFICAÇÕES DO CONTROLE.....	19
2.3 CONTROLES EXTERNOS: CONTROLES HORIZONTAIS.....	20
2.3.1 Controle Externo entre Poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário)...	20
2.3.2 Controle de Contas (Pelos Tribunais de Contas).....	22
2.3.3 Controle Social (pela População).....	23
2.3.4 Controle Fiscal.....	24
2.4 PAPEL DOS TRIBUNAIS DE CONTAS.....	26
2.5 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA UFRN.....	32
2.6 AUDITORIA DE NATUREZA OPERACIONAL (ANOP) DO TCU NOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS BRASILEIROS.....	33
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>38</b>
3.1 TIPOLOGIAS DE PESQUISA.....	38
3.2 INSTRUMENTO E PROCESSO DE COLETA.....	39
3.3 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	40
<b>4 RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA.....</b>	<b>42</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO</b>	

## INTRODUÇÃO

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Os Hospitais Universitários, segundo o MEC (Ministério da Educação), são centros de formação de recursos humanos e de desenvolvimento de tecnologia para a área da saúde, através da prestação de serviços para a população, possibilitando o aprimoramento do atendimento e da elaboração de protocolos técnicos para as diversas doenças (BRASIL, 2013).

Essas unidades de saúde estão inseridas nos contextos da assistência, pesquisa e ensino, portanto são ambientes complexos, visto que apresentam profissionais de diversas áreas com objetivos divergentes, onde os gestores visam obter equilíbrio-econômico financeiro a partir da recuperação dos custos e maximização do superávit (receita maior do que a despesa); as equipes assistenciais formadas por médicos, enfermeiros farmacêuticos, nutricionistas, fisioterapeutas, entre outros, possuem como objetivo prover o melhor atendimento independente do custo a ele relacionado (BEUREN; SCHLINDWEIN, 2008).

O Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL) apresenta uma equipe de profissionais altamente qualificados, além de possuir equipamentos de alta tecnologia em saúde, promovendo a interação entre a comunidade universitária e a sociedade, por meio da atuação de professores e alunos com a sociedade, através da assistência médica e das atividades de extensão, que contribui para a melhoria da qualidade de vida da população. Essas atividades contam com equipes multidisciplinares atuantes, dentro dos princípios da moral e da ética, em todas as áreas e especialidade da saúde, prestando serviços terapêuticos, diagnósticos preventivos, com envolvimento de todo o corpo clínico hospitalar, com o objetivo de fortalecer a relação entre os profissionais da saúde do hospital e a comunidade (HUOL, 2010).

Conforme o acórdão nº 3098/2008, que trata de uma Fiscalização de Orientação Centralizada dos Hospitais Universitários com o objetivo de produzir um amplo diagnóstico dos Hospitais Universitários federais vinculados ao MEC, foi relatado que o TCU (Tribunal de Contas da União) encontrou situações irregulares preocupantes na gestão dos hospitais universitários. Logo foi desenvolvida a proposta de Fiscalização de Orientação Centralizada (FOC), que foi realizada em 09 hospitais universitários, dentre eles o hospital Universitário Onofre Lopes, objeto de estudo da presente pesquisa (TCU, 2009).

O TCU, como órgão de controle externo, realizou Auditoria de Natureza Operacional (ANOP) com a finalidade de avaliar os controles internos de gestão nas áreas de planejamento estratégico, recursos financeiros, pessoal, materiais, insumos e equipamentos, sistemas de

informação e avaliação de desempenho, além de verificar a atuação dos Ministérios da Educação, Saúde, Ciência e Tecnologia e Planejamento na definição de diretrizes e na alocação de recursos humanos e financeiros para os hospitais (TCU, 2009).

Diante do exposto, surge a seguinte problemática: **A Auditoria de Natureza Operacional realizada pelo TCU influenciou na melhoria da gestão do Hospital Universitário Onofre Lopes?**

## 1.2 OBJETIVOS

### ➤ **Objetivo Geral**

Verificar a influência da Auditoria de Natureza Operacional realizada pelo TCU na melhoria da gestão do Hospital Universitário Onofre Lopes.

### ➤ **Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos segundo Beuren (2006, p. 65) “são aspectos específicos para alcançar o objetivo geral estabelecido”. Os objetivos específicos do estudo são:

- a) Analisar as ações desempenhadas pelo TCU;
- b) Estudar a influência do TCU na melhoria da gestão do HUOL;
- c) Identificar as melhorias obtidas na gestão do HUOL por meio da auditoria do TCU.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O TCU é um órgão de fiscalização, cujo objetivo é controlar a administração pública, contribuindo para o seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade (TCU, 2012).

A partir da definição do papel do TCU, buscou-se saber a importância desse órgão de controle externo para a contribuição na gestão dos órgãos públicos. Logo, escolheu-se os hospitais universitários para a realização do presente estudo, visto que foram objetos de auditoria do TCU nos últimos anos, que de acordo com o acórdão 3098/2008, que trata de uma Fiscalização de Orientação Centralizada nos Hospitais Universitários realizado pelo TCU, com o objetivo de produzir um amplo diagnóstico dos Hospitais Universitários Federais vinculados ao MEC, apontou irregularidades na gestão desses hospitais (TCU, 2009).

Os Hospitais Universitários são órgãos da administração pública que além de fornecerem assistência médica, atuam para o desenvolvimento de pesquisas e ensino, pois é onde os alunos da área da saúde põem em prática o que foi adquirido durante a graduação.

Além disso, na área de assistência a saúde, os hospitais universitários federais são centros de referência de média e alta complexidade para o Sistema Único de Saúde (SUS) (BRASIL 2013).

Dentre esses hospitais auditados encontra-se o objeto de estudo da presente pesquisa que é o Hospital Universitário Onofre Lopes.

Logo, o presente estudo se justifica em apresentar as contribuições das auditorias realizadas pelo TCU para a melhoria da gestão do Hospital Universitário Onofre Lopes.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Conforme Andrade (2003, p. 86) “Delimitar corresponde a selecionar aspectos de um tema, limitando a escolha a um deles, para que o assunto seja tratado com a suficiente profundidade”.

A pesquisa é baseada em um estudo realizado no Hospital Universitário Onofre Lopes, através da análise do relatório de Auditoria de Natureza Operacional no Hospital Universitário Onofre Lopes – HUOL (TC nº 013.9472009-7), inserido no âmbito da Fiscalização de Orientação Centralizada nos Hospitais Universitários vinculados ao MEC, e dos acórdãos 334/2010 e 7459/2012, que apresenta as recomendações do TCU quanto à melhoria da gestão do hospital.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONCEITO DE CONTROLE

Segundo o artigo 70 da Constituição Federal, de 05 de Outubro de 1988, a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada poder. O Congresso Nacional irá exercer o controle externo com auxílio dos Tribunais de Contas da União, ao qual compete:

1. Apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio, que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento;
2. Julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal, e as contas daqueles que deram causa e perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público;
3. Apreciar, para fins de registro, legalidade dos atos de admissão de pessoa, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo poder público, executadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como a das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;
4. Realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e demais entidades referidas no inciso II;
5. Fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais de cujo capital a União participe, de forma direta ou indireta, nos termos do tratado constitutivo;
6. Fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pela União, mediante Convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, a Estado, ao Distrito Federal ou a Município;
7. Prestar as informações solicitadas pelo Congresso Nacional, por qualquer de suas Casas, ou por qualquer das respectivas comissões, sobre a fiscalização, contábil, financeira, orçamentária, patrimonial e sobre resultados, de auditorias e inspeções realizadas;
8. Aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa, ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário;
9. Assinar prazo para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verifica ilegalidade;
10. Sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicado a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal;

11. Representar ao Poder competente sobre irregularidade ou abusos apurados (BRASIL, 1988)<sup>1</sup>

Segundo Castro (2010), o vocábulo controle possui origem do latim *rotulum*, designando a relação dos contribuintes, podendo significar dominação (hierarquia/subordinação), direção (comando), limitação (proibição), vigilância (fiscalização contínua), verificação (exame), registro (identificação).

Historicamente o termo controle sempre esteve ligado ao âmbito das finanças, onde no francês *contrôler* significa registrar, inspecionar, examinar; no italiano a expressão *controllo* é sinônimo de registro e exame, pois o termo foi consagrado, na técnica comercial, por representar inspeção ou exame de documentos ou operações registradas nos estabelecimentos comerciais (CASTRO, 2010).

Até então, percebe-se o controle como uma técnica predominante das empresas de iniciativa privada, porém com o advento da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), observa-se a preocupação da administração pública com o controle das contas públicas e a sua transparência, que de acordo com Cruz (2006, p.188):

a transparência da gestão fiscal é tratada na lei como um princípio de gestão, que tem como finalidade entre outros aspectos, franquear ao público acesso as informações relativas às atividades financeiras do Estado e deflagrar, de forma clara e previamente estabelecida, os procedimentos necessários à divulgação dessas informações.

Segundo o Tribunal de Contas de MG (2012) controlar significa fiscalizar as atividades exercidas por pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos, a fim de que não ocorram desvios das normas preestabelecidas, onde o controle na administração pública seria uma forma de manter equilíbrio entre o Estado e a sociedade, fazendo surgir daquele as funções que lhe são próprias, exercidas por meio dos seus órgãos, sejam estes pertencentes ou vinculados aos poderes Executivo, Legislativo ou Judiciário.

O controle apresenta como finalidade assegurar que os órgãos atuem de acordo com os princípios constitucionais, em especial o princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Logo, existe na administração pública nacional o Controle Interno, presente na estrutura administrativa do Estado, em todas as esferas de governo e em todos os poderes e o Controle Externo, que possui missão constitucional deferida ao Poder Legislativo, com o auxílio dos Tribunais de Contas (TCE MG, 2012).

---

<sup>1</sup> Informação eletrônica

## 2.2 CLASSIFICAÇÕES DO CONTROLE

Segundo Conti e Carvalho (2011), o controle na administração pública classifica-se segundo os seguintes critérios:

- Pelo critério do poder que o exerce:
  - Do controle administrativo ou executivo, exercido pela própria Administração sobre seus atos;
  - Do controle legislativo ou parlamentar, exercido pelo Poder Legislativo e seus órgãos;
  - Do controle judiciário, exercido pelo Poder Judiciário.
  
- Quanto ao momento em que ocorre:
  - Controle prévio, exercido antes da realização do ato;
  - Concomitante, exercido durante a realização do ato;
  - Subsequente, quando é realizado após a consumação do ato.
  
- Quanto ao órgão controlador e sua posição em relação àquele que é controlado:

Conforme o TCE MG (2012, p. 19) os controles internos e externos que apresentam as seguintes características:

O Controle Interno integra a estrutura organizacional da Administração, tendo por função acompanhar a execução dos atos e apontar, em caráter sugestivo, preventivo ou corretivamente, as ações a serem desempenhadas. Além disso, note-se o caráter opinativo do Controle Interno, haja vista que o gestor pode ou não atender à proposta que lhe seja indicada, sendo dele a responsabilidade e risco dos atos praticados.

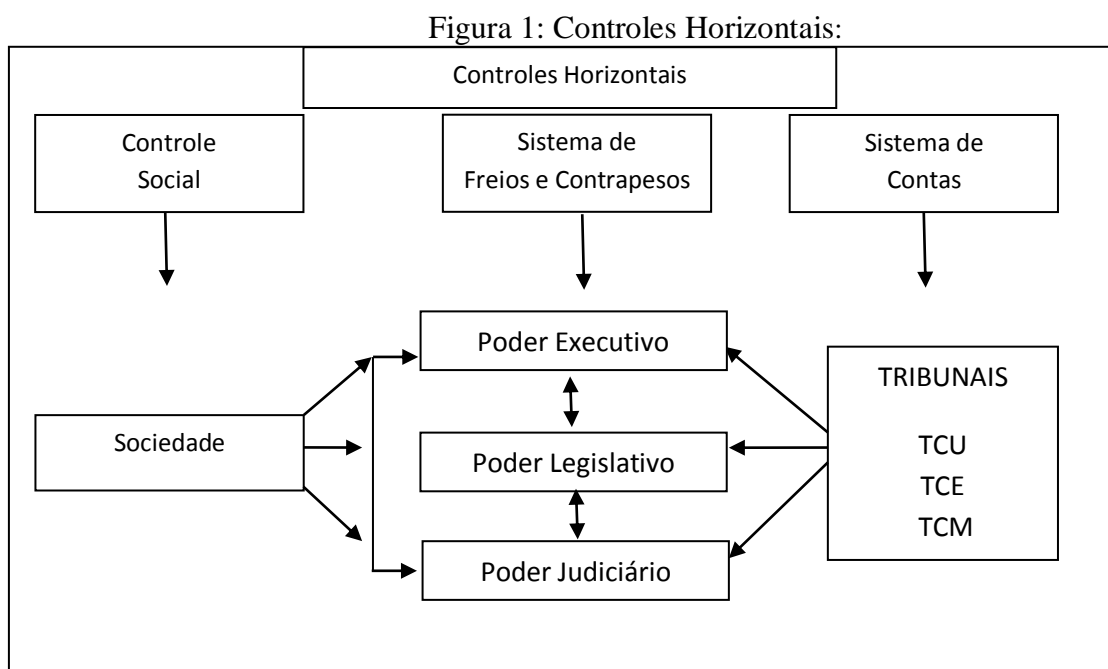
Com relação ao Controle Externo, caracteriza-se por ser exercido por órgão autônomo e independente da Administração, cabendo-lhe as atribuições indicadas pela Constituição Federal de 1988. Esse controle é exercido pelo Poder Legislativo, auxiliado pelos Tribunais de Contas, com o objetivo de verificar a probidade da administração, guarda e legal emprego dos dinheiros públicos e o cumprimento da lei.

Logo o controle na administração pública pode ser realizado de acordo com os critérios citados, porém no Brasil a classificação predominante e consagrada pela doutrina na organização do sistema de fiscalização da maioria dos Estados é quanto ao órgão controlador e sua posição em relação àquele que é controlado, ou seja, os controles internos e externos.

### 2.3 CONTROLES EXTERNOS: CONTROLES HORIZONTAIS

Os controles externos são, conforme Castro (2010), os controles horizontais exercidos entre os poderes constituídos, os controles pela sociedade (controle social) e os controles pela prestação de contas (controles de contas).

Segundo Lima (2007 apud TCU, 2012) o objeto do controle externo é definido como atos administrativos em todos os Poderes constituídos, nas três esferas de governo (poderes legislativo, executivo e judiciário) e atos de gestão de bens e valores públicos.



Fonte: Adaptado de Castro (2010, p. 265)

#### 2.3.1 Controle Externo entre poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário)

Segundo Castro (2010, p. 268), Montesquieu sustentou a famosa doutrina da divisão dos poderes, afirmando que “estaria tudo perdido se um mesmo homem, ou um mesmo corpo de princípios ou nobres exercesse esses três poderes: os de fazer as leis, o de executar as resoluções públicas e o de julgar os crimes ou demanda dos particulares”.

O Estado Moderno dividiu o poder em três ramificações distintas que são os poderes legislativo, judiciário e executivo, e estes poderes estão unidos por um sistema (Estado). Cada poder possui sua função específica, porém cada um pode interferir no outro, a fim de corrigir atos discrepantes dentro dos limites da Constituição, esse sistema de intervenção é definido

como sistema de freios e contrapesos entre os poderes (CASTRO, 2010). Dentre as funções desse sistema, podemos citar os seguintes pontos:

#### **Poder Legislativo:**

##### **Controla o Judiciário:**

1. Participando da escolha dos membros dos tribunais superiores (CF, art. 101, parágrafo único; art. 104, parágrafo único);
2. Julgando os ministros do STF nos crimes de responsabilidade (CF, art. 52, II);
3. Fiscalizando a forma como é gerenciado o dinheiro público pelo Poder Judiciário, no exercício da atividade administrativa (CF, art. 71, II)

##### **Controla o Executivo:**

1. Julgando o Presidente da República, o Vice-presidente, os ministros de Estado, nos crimes de responsabilidade (CF, art. 52, I);
2. Apreciando as contas do Presidente da República (CF, art. 51, II) e dos demais órgãos da Administração Pública (CF, art. 71, I e II);
3. Fiscalizando e controlando os atos do Poder Executivo, incluídos os da administração indireta (CF, art. 49, X), podendo convocar ministros para prestar informações (art. 58, III), criar comissões parlamentares de inquérito para apuração de fatos relevantes (art. 58, § 3º).

#### **Poder Executivo:**

##### **Controla o Judiciário:**

1. Nomeando os ministros do STF e dos demais tribunais superiores (CF, art. 101, parágrafo único; art. 104, parágrafo único; art. 84, XIV).

##### **Controla o Legislativo:**

1. Participando da elaboração das leis, por meio da sanção ou veto aos projetos de lei aprovados (CF, art. 84, IV e V);
2. Participando da escolha dos ministros do Tribunal de Contas da União (CF, art. 73).

#### **Poder Judiciário:**

##### **Controla o Legislativo:**

1. Exercendo controle da constitucionalidade das leis e atos administrativos;
2. Julgando os membros do Congresso Nacional nos crimes comuns e os membros do Tribunal de Contas da União, nos crimes comuns e de responsabilidade.

##### **Controla o Executivo:**

1. Exercendo o controle da constitucionalidade das leis e atos administrativos;

2. Julgando o Presidente da República, o Vice-presidente, os ministros de Estado, nos crimes comuns;
3. Julgando os ministros de Estado nos crimes de responsabilidade, quando esses não forem conexos com crimes atribuídos ao Presidente ou Vice- presidente (CASTRO, 2010, p. 269)

### **2.3.2 Controle de Contas (Pelos Tribunais de Contas)**

Segundo Castro (2010, p. 270) “os Tribunais de Contas são instituições importantes e fundamentais no processo de sustentação da democracia, agindo na defesa da boa e regular aplicação dos recursos públicos”.

Com relação ao surgimento dos Tribunais de Contas, têm- se aqueles que surgiram de acordo com a revolução do controle interno, tais como o modelo alemão e os criados pelo Poder Legislativo para auxiliar no controle externo, como o modelo Inglês (CASTRO, 2010).

A história trata que a introdução de um órgão de controle na Alemanha foi durante a monarquia prussiana, com o objetivo de aumentar o controle que o Governo precisava ter sobre os vários administradores, autorizados a comprometer o Estado com despesas, ou seja, a função da criação desse controle seria de fechar os ralos da Administração Pública ou das despesas públicas. Logo, era um órgão de controle interno, pois existia para aumentar o controle do administrador, no caso o Rei, sobre todos aqueles que pudessem comprometer o Estado com empenhos. Portanto, esse órgão de controle possui como principal cliente o administrador público, visto que é a quem se dirige a auditoria (CASTRO, 2010).

Na Inglaterra, o Parlamento possui órgão específico para auxiliar na fiscalização das contas, criado pelo Legislativo ao verificar o fortalecimento constante do Parlamentarismo inglês. Logo, o Parlamento é o principal cliente do Tribunal de Contas (CASTRO, 2010).

Segundo Castro (2010), existem Tribunais de Contas com função judicante, ou seja, com poderes para responsabilizar os administradores pelos atos administrativos depois de um processo e após uma análise profunda. Esse modelo se assemelha ao modelo francês e equivale ao modelo brasileiro. Nessa situação não existe um órgão para que os Tribunais de Contas trabalhem, mas existe uma visão de que o Tribunal de contas é uma espécie de justiça administrativa, que em última instância produz uma decisão, um veredicto, sobre as responsabilidades ou a inocência do administrador, em relação a determinados atos praticados. Logo, não há um cliente, um órgão para o qual os Tribunais de Contas trabalhem.

### 2.3.3 Controle Social (pela população)

Esse tipo de controle é realizado pela população que de acordo com Castro (2010, p. 273) “esse controle se manifesta no exercício do voto para a escolha dos governantes e representantes junto ao Parlamento Municipal, Estadual e Nacional”. Além dessa forma o controle social pode ser realizado através da transparência das ações do governo, onde a lei nº 9.755/98 determinou no seu artigo 1 que o TCU deveria criar um endereço eletrônico para divulgar os dados e informações relativas às receitas, execução orçamentária, aos orçamentos e balanços, ao resumo de contratos e a relação mensal das compras feitas pela administração, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (CASTRO, 2010).

Essa obrigação de divulgação dos dados e informações públicas foi reforçada pela Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), que apresentou uma serie de obrigações da Administração Pública quanto a prestação de contas ao cidadão e à Sociedade (CASTRO, 2010). Os artigos da lei de responsabilidade que tratam da transparência das informações são:

Art. 48 [...] Parágrafo único. A transparência será assegurada também mediante:

I – incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos;

II – liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público;

III – adoção de sistema integrado de administração financeira e controle, que atenda a padrão mínimo de qualidade estabelecido pelo Poder Executivo da União e ao disposto no art. 48-A

Art. 48-A. Para os fins a que se refere o inciso II do parágrafo único do art. 48, os entes da Federação disponibilizarão a qualquer pessoa física ou jurídica o acesso a informações referentes a:

I – quanto à despesa: todos os atos praticados pelas unidades gestoras no decorrer da execução da despesa, no momento de sua realização, com a disponibilização mínima dos dados referentes ao número do correspondente processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado, à pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento e, quando for o caso, ao procedimento licitatório realizado;

II – quanto à receita: o lançamento e o recebimento de toda a receita das unidades gestoras, inclusive referente a recursos extraordinários.

Art. 49. As contas apresentadas pelo Chefe do Poder Executivo ficarão disponíveis, durante todo o exercício, no respectivo Poder Legislativo e no órgão técnico responsável pela sua elaboração, para consulta e apreciação pelos cidadãos e instituições da sociedade.

Parágrafo único. A prestação de contas da União conterá demonstrativos do Tesouro Nacional e das agências financeiras oficiais de fomento, incluído o

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, especificando os empréstimos e financiamentos concedidos com recursos oriundos dos orçamentos fiscal e da seguridade social e, no caso das agências financeiras, avaliação circunstanciada do impacto fiscal de suas atividades no exercício (BRASIL, 2000).<sup>2</sup>

A lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), sancionada pela Presidenta da República, Dilma Rousseff, também visa o controle social, visto que efetiva o direito de acesso às informações públicas dos órgãos da administração direta e indireta de todos os poderes e entes federativos (CGU, 2011). Conforme o inciso XXXIII do artigo 5 da Constituição Federal, essa lei efetiva o direito previsto na Constituição dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos, que diz:

todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1988).<sup>3</sup>

Logo, a Lei de Acesso à Informação define que o acesso à informação pública é a regra, e o sigilo somente a exceção, com a definição dos mecanismos, prazos e procedimentos para a entrega das informações solicitadas à administração pública pelos cidadãos. A Lei também determina que os órgãos e as entidades públicas devem divulgar um rol mínimo de informações através da internet (CGU, 2011).

Outro meio de controle social são os meios de comunicação que, na visão de Castro (2010, p. 275), “é o meio mais eficiente e temido, visto que os jornalistas correm atrás dos fatos, de provas e, então, denunciam e cobram- com pressão da opinião pública - a ação do Poder competente na apuração de responsabilidades”.

### **2.3.4 Controle Fiscal**

Conforme a lei nº 6.404/76, de 15 de Dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, os controles fiscais são obrigados nas empresas que negociam ações em bolsas, a fim de fortalecer o mercado de capitais e oferecer maior credibilidade para os acionistas. “Os diretores são eleitos pelo Conselho de Administração, os membros dos outros dois órgãos legais – conselho de administração e conselho fiscal – são eleitos pela Assembleia Geral de Acionistas, como seus representantes na gestão da companhia” (CASTRO 2010, p. 276).

---

<sup>2</sup> Informação eletrônica

<sup>3</sup> Informação eletrônica



Tanto o conselho de administração, como o conselho fiscal se subordinam à Assembleia Geral dos Acionistas, porém o conselho fiscal apresenta uma diferença favorável em termos de importância, uma vez que os conselheiros de administração, além de prestar contas de seus atos à Assembleia Geral de acionistas, também o fazem ao conselho fiscal (CASTRO 2010).

A atuação do Conselho Fiscal se dá em torno das informações contábeis traduzidas nas demonstrações periódicas. Daí a importância da atuação das auditorias (internas ou independentes-externas) nos trabalhos dos conselhos fiscais, pois há situações onde o conselho fiscal atua como auditoria interna, e esta representa o braço operacional do conselho fiscal (CASTRO, 2010)

Conforme Castro (2010, p. 277), “o conselho fiscal atua na área pública regulamentada pela Secretária do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda (STN), que representa o Governo Federal como acionista nas empresas em que este tem participação no capital”.

De acordo com a Lei nº 10.180, de 6 de Fevereiro de 2001:

Art. 13. Subordinam-se tecnicamente à Secretaria do Tesouro Nacional os representantes do Tesouro Nacional nos conselhos fiscais, ou órgãos equivalentes das entidades da administração indireta, controladas direta ou indiretamente pela União.

Parágrafo único. Os representantes do Tesouro Nacional nos conselhos fiscais deverão ser, preferencialmente, servidores integrantes da carreira Finanças e Controle que não estejam em exercício nas áreas de controle interno no ministério ou órgão equivalente ao qual a entidade esteja vinculada (BRASIL, 2001).<sup>4</sup>

Os controles externos ou horizontais são realizados de quatro formas, através do sistema de freios e contrapesos que ocorre quando os poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário) intervêm um no outro, a fim de corrigir atos discrepantes dentro dos limites da Constituição. Por meio do controle social, que é realizado pela população, através do voto para a escolha dos governantes, e com a transparência das informações públicas que são divulgadas nos portais eletrônicos da Administração Pública. Através do controle realizado pelos Tribunais de Contas, que são órgãos independentes que julgam as ações dos Administradores Públicos. E por meio dos controles fiscais que atuam na área pública regulamentada pelo STN, representando o Governo Federal como acionista nas empresas em que este tem participação no capital.

---

<sup>4</sup> Informação eletrônica

## 2.4 PAPEL DOS TRIBUNAIS DE CONTAS

Segundo Castro (2010), o Tribunal de Contas da União foi idealizado no Brasil, pelo Ministro da Fazenda Rui Barbosa, no fim do século 19, que considerava a sua criação como o coroamento da obra do Governo Provisório na primeira República.

“A constituição Republicana de 1891 consagrou o TCU no seu art. 89, embora somente em 1893 tenha sido efetivamente constituído e instalado pelo Ministro da Fazenda, Inocêncio Serzedello Corrêa” (CASTRO 2010, p. 273).

Segundo Castro (2010), a história mostra que o processo de implantação do TCU enfrentou obstáculos, uma vez que todos gostam de controlar, e quem governa não gosta de ser controlado. Essa situação pode ser exemplificada pelo fato que ocorreu com o então Ministro da Fazenda Inocêncio Serzedello Corrêa, durante a Presidência de Floriano Peixoto que encaminhou uma minuta de decreto reduzindo a ação do tribunal, ação que fez o Ministro Serzedello Corrêa pedir demissão do seu cargo e escrever o seguinte texto:

Quando Vossa Excelência está dentro da Lei e da Constituição, o Tribunal cumpre as suas ordens. Quando Vossa Excelência está fora da lei e da Constituição, o tribunal lhe é superior. Reformá-lo não podemos. As autoridades legislativas, usadas, ficam esgotadas, e, por lei, o executivo não pode mais modificá-las. Se Vossa Excelência quer reformular o Tribunal, demita-me, e o meu sucessor que referende o seu ato (TCU, 2011).

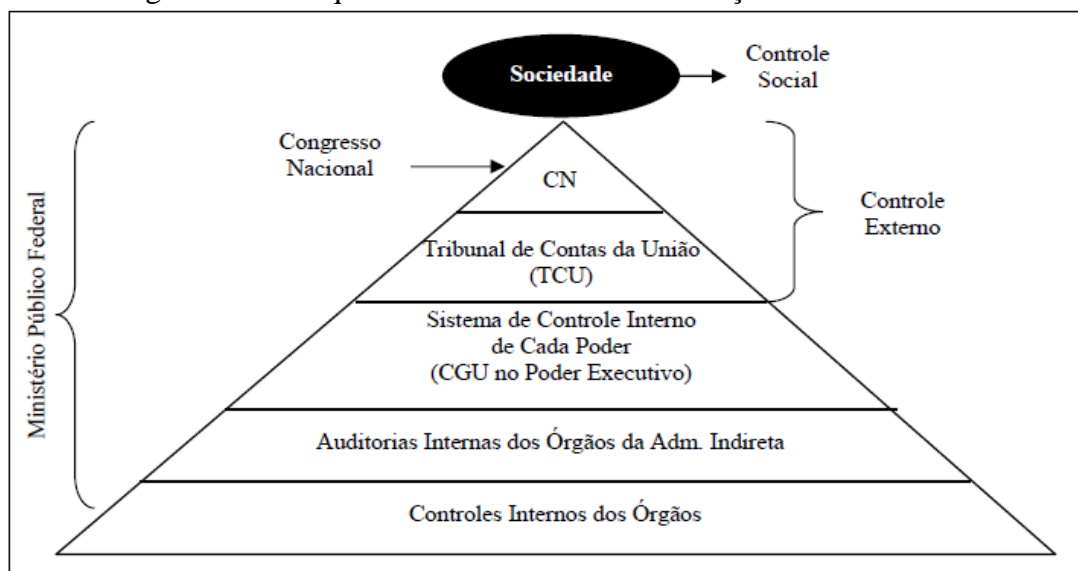
Atualmente, o TCU homenageou Inocêncio Serzedello Corrêa, dando o seu nome a Escola de Formação de Auditores e ao prêmio para monografia sobre temas relacionados ao controle dos gastos públicos (CASTRO, 2010).

Até o fim da década de 60, os Tribunais de Contas realizavam o controle prévio, onde todos os contratos, por onerar os orçamentos públicos, tinham que ser autorizados previamente pelos Tribunais de Contas. Todavia, essa prática tornou-se obsoleta, visto que o volume de decisões a serem tomadas, em pouco tempo, cresceu de tal forma que os Tribunais de Contas não puderam mais responder à necessidade de aprovar ou reprovar previamente os empenhos, surgindo o Decreto-lei nº 200 de 25 de Dezembro de 1967 que instituía a separação do controle interno administrativo (Controle interno) do controle de contas (Controle Externo) (CASTRO, 2010).

Os tribunais de contas possuem como papel a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, abrangendo os aspectos de legalidade, legitimidade, economicidade e razoabilidade de atos que gerem receita ou despesa pública. Além de avaliar o sistema de controle interno, verificando se este está funcionando corretamente, se está

subsidiando o gestor com informações necessárias para o processo de tomada de decisões e atuando de forma preventiva, evitando desperdícios, perdas, abusos, fraudes e desfalques (TCE, 2012).

Figura 2: Hierarquia do Controle na Administração Pública Federal



Fonte: Adaptado de Vieira e Platt Neto (2005, p. 25, apud Amaral et al. 2012)

A figura 2 mostra os órgãos importantes na administração pública, onde o Congresso Nacional representa o povo, controlando o orçamento-financeiro da administração pública federal. Nos níveis estaduais e municipais, de acordo com o princípio da simetria, o controle da administração pública é exercido pelas respectivas Casas Legislativas. O TCU, que possui sede em Brasília, é um órgão administrativo autônomo, sem qualquer subordinação a outro órgão, composto por 9 (nove) Ministros, que atuam auxiliando tecnicamente tanto o Congresso Nacional quanto as Assembleias Legislativas nos Estados e as Câmaras Municipais nos Municípios (TCU, 2012).

O TCU trabalha visando o bem da sociedade apresentando os seguintes pontos estratégicos:

- Negócio: Controle Externo da Administração Pública e Gestão dos Recursos Públicos Federais;
- Missão: Controlar a Administração Pública para contribuir com seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade;
- Visão: Ser reconhecido como instituição de excelência no controle e no aperfeiçoamento da Administração Pública (TCU, 2012, p. 15)

Segundo Chaves, o TCU apresenta as seguintes funções básicas:

- 1) **Função Fiscalizadora:** Essa função compreende a realização de levantamentos, auditorias, inspeções, acompanhamentos e monitoramentos, relacionados com a atividade de controle externo. Envolve a apreciação da legalidade dos atos de concessão de aposentadorias, reformas e pensões e de admissão de pessoal no Serviço Público Federal, a fiscalização de renúncias de receitas e de atos e contratos administrativos em geral.
- 2) **Função Consultiva:** A função consultiva é exercida mediante a elaboração de parecer prévio, de caráter essencialmente técnico, sobre as contas prestadas, anualmente, pelo Presidente da República. Inclui também o exame, sempre em tese, de consultas feitas por autoridades legitimadas para formulá-las, a respeito de dúvidas na aplicação de dispositivos legais e regulamentares concernentes às matérias de competência do Tribunal.
- 3) **Função Informativa:** A função informativa é exercida quando da prestação de informações solicitadas pelo Congresso Nacional, pelas suas Casas ou por qualquer das respectivas Comissões, sobre a fiscalização exercida pelo Tribunal. Compreende ainda representação ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados, assim como o encaminhamento ao Congresso Nacional, trimestral e anualmente, de relatório das atividades do Tribunal.
- 4) **Função Judicante:** Por determinação constitucional, o TCU julga as contas dos administradores e dos demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluindo as fundações e as sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público Federal e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário. O Tribunal também se pronuncia conclusivamente sobre indícios de despesas não autorizadas, em razão de solicitação de Comissão Mista de Senadores e Deputados. Entendendo as irregulares, propõe ao Congresso Nacional a sua sustação. Cerca de 2.600 órgãos e entidades federais prestam contas regularmente ao Tribunal. Além disso, também estão sob jurisdição do Tribunal, no que se refere a recursos federais repassados, aos Municípios, aos Estados da Federação e ao Distrito Federal, que somam quase 5.600 unidades;
- 5) **Função Sancionadora:** A função sancionadora surge quando da aplicação aos responsáveis das sanções previstas na Lei Orgânica do Tribunal (Lei nº 8.443 de 1992), em caso de ilegalidade na despesa ou irregularidade nas contas. Essas sanções podem compreender, isolada ou cumulativamente: (1) aplicação, ao agente público, de multa proporcional ao valor do prejuízo causado ao erário, constituindo o montante do dano o limite máximo da penalidade; (2) cominação de multa ao responsável por contas julgadas irregulares, por ato irregular, ilegítimo ou antieconômico, por não-atendimento de diligência ou determinação do Tribunal, por obstrução ao livre exercício de inspeções ou auditorias e por sonegação de processo, documento ou informação; (3) inabilitação do responsável, pelo período de cinco a oito anos, para o exercício de cargo em comissão ou função de confiança no âmbito da administração pública; (4) declaração de inidoneidade do responsável, por fraude em licitação, para participar, por até cinco anos, de certames licitatórios promovidos pela administração pública.
- 6) **Função Corretiva:** Ao constatar ilegalidade ou irregularidade em ato de gestão de qualquer órgão ou entidade pública sob sua jurisdição, o TCU fixa prazo para cumprimento da lei. No caso de ato administrativo, quando não atendido, o Tribunal determina a sustação do ato impugnado.

Na hipótese de contrato, compete ao Congresso Nacional a sustação do ato, mediante solicitação das medidas cabíveis a quem de direito. Caso o Congresso Nacional, ou quem deva sustar o ato, deixe de adotar a providência devida no prazo de noventa dias, a decisão é tomada pelo Tribunal.

7) **Função Normativa:** Decorre do poder regulamentar conferido ao Tribunal pela sua Lei Orgânica, que faculta a expedição de instruções e atos normativos (de cumprimento obrigatório sob pena de responsabilização) acerca de matérias de sua competência e a respeito da organização dos processos que lhe devam ser submetidos.

8) **Função de Ouvidoria:** Reside na possibilidade de o Tribunal receber denúncias e representações relativas a irregularidades ou ilegalidades que lhe sejam comunicadas por responsáveis pelo controle interno, por autoridades ou por qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato. Essa função tem fundamental importância no fortalecimento da cidadania e na defesa dos interesses difusos e coletivos, sendo importante meio de colaboração com o controle.

9) **Caráter Pedagógico:** O Tribunal de Contas da União atua de forma pedagógica, ou seja, transmitindo conhecimentos corretos, quando orienta e informa sobre procedimentos e melhores práticas de gestão, mediante publicação de manuais e cartilhas, realização de seminários, reuniões e encontros de caráter educativo, participação em palestras, conferências e workshops, ou, ainda, quando recomenda a adoção de providências, em auditorias de natureza operacional. O caráter educativo surge também quando da aplicação de sanções a responsáveis por irregularidades ou práticas lesivas aos cofres públicos, na medida em que tais punições funcionam como fator de inibição à prática de ocorrências semelhantes (TCU, 2012, p. 7)

O organograma do TCU é composto pelos seguintes setores:

**a) Colegiado:** Plenário, Primeira Câmara e Segunda Câmara.

**b) Autoridades:** São os Ministros, em número de nove, conforme visto anteriormente. Os Ministros do TCU, em suas ausências nos colegiados, são substituídos por auditores, também denominados Ministros-Substitutos, convocados pelo Presidente da Corte. Dentre os Ministros, um é escolhido para exercer a Presidência da Corte e o Vice- Presidente, será o Corregedor. Na linha das autoridades, encontramos, ainda, o Ministério Público que funciona junto ao TCU (MP/TCU). Esclarecemos que é um Ministério Público especial, composto de um Procurador-Geral e mais seis Procuradores. Ao MP/TCU, aplicam-se os princípios institucionais da unidade, da indivisibilidade e da independência funcional. Dentre as atribuições primordiais do MP/TCU, dispostas na Lei nº 8.443/92, encontramos:

- promover a defesa da ordem jurídica, requerendo, perante o TCU, as medidas de interesse da Justiça, da Administração e do Erário;
- comparecer às sessões do tribunal e dizer de direito, verbalmente ou por escrito, em todos os assuntos sujeitos à decisão do TCU;
- promover junto à Advocacia-Geral da União as medidas necessárias ao arresto dos bens dos responsáveis julgados em débito; e
- interpor os recursos permitidos em lei.

**c) Secretarias:** O tribunal dispõe, também, de Secretarias para atender às atividades de apoio técnico e administrativo necessárias ao exercício de sua competência. São as seguintes Secretarias: Secretaria- Geral da Presidência

(Segepres), Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex) e Secretaria-Geral de Administração (Segedam). Ligada à Presidência do TCU funciona a Secretaria de Controle Interno (Secoi), que tem a função de exercer o controle interno sobre os atos administrativos do próprio Tribunal de Contas da União. O TCU conta, ainda, com o Instituto Serzedello Corrêa, unidade vinculada à Segepres e incumbida da gestão da educação corporativa, incluindo a realização de treinamento, aperfeiçoamento, concurso público, cursos, simpósios, trabalhos e pesquisas relacionadas com as técnicas de controle da Administração Pública.

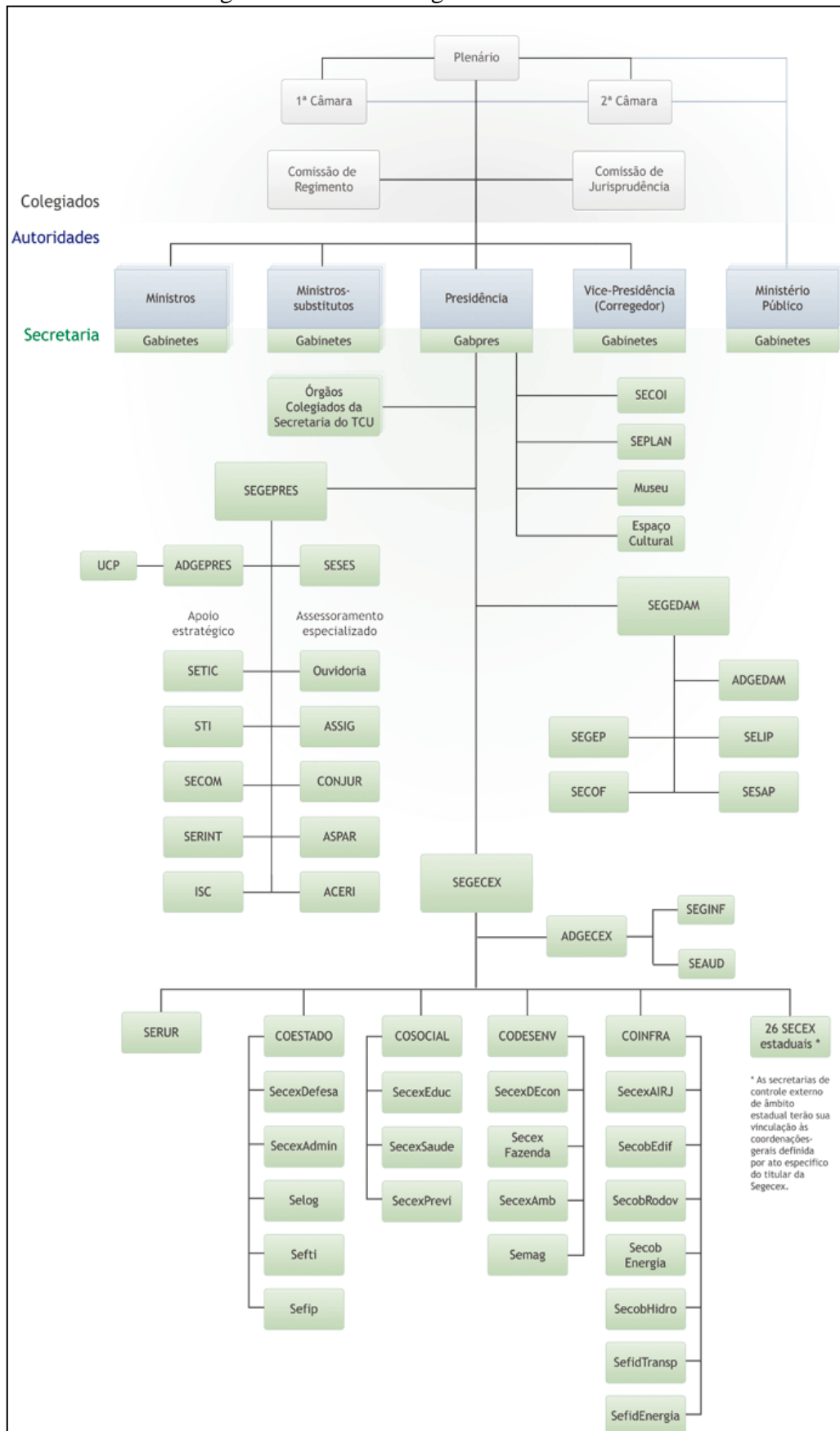
No âmbito da Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex) funcionam as diversas unidades técnicas que realizam trabalhos de fiscalização e de instrução processual, subsidiando as decisões proferidas pelo Tribunal de Contas da União.

Além das unidades técnicas existentes na sede, em Brasília, o TCU conta com uma Secretaria de Controle Externo na capital de cada unidade da federação. Estas unidades técnicas respondem pela sigla Secex, acompanhada da sigla do Estado, por exemplo, Secretaria de Controle Externo do Tribunal de Contas da União no Estado do Amapá (Secex-AP). Estas secretarias de controle externo nos estados são os braços do TCU no território nacional (TCU, 2012, p. 11)

As deliberações do TCU são tomadas em regra pelo Plenário, que é a instância máxima, ou nas instâncias mais cabíveis, por uma das Câmaras (TCU, 2012).

A figura 3 mostra a estrutura organizacional do TCU para melhor explicar o seu funcionamento.

Figura 3: Estrutura Organizacional do TCU



Fonte: TCU (2012)

## 2.5 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA UFRN

Conforme o seu Estatuto a UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte) é uma instituição universitária de caráter público, organizada sob a forma de autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, que goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, em conformidade com a Constituição Federal (UFRN, 2002).

A estrutura administrativa da UFRN é composta da seguinte forma:

- I. Conselhos Superiores;
- II. Reitoria;
- III. Centros Acadêmicos;
- IV. Unidades Acadêmicas Especializadas;
- V. Departamentos Acadêmicos;
- VI. Unidades Suplementares;
- VII. Núcleos de Estudos Interdisciplinares;
- VIII. Comissões Permanentes.

Dentre as unidades suplementares, têm-se o Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL) que é uma unidade vinculada à Reitoria ou aos Centros Acadêmicos que não tenham lotação própria de pessoal docente do Magistério Superior e servem de suporte ao ensino, à pesquisa e à extensão.

O HUOL conforme o seu regimento (2009) é constituído pela seguinte estrutura orgânico-gerencial:

- I - Conselho Diretor;
- II - Diretoria Geral;
- III - Diretoria Administrativo-Financeira;
- IV - Diretoria de Recursos Humanos;
- V - Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- VI - Diretoria Técnico-Assistencial;
- VII - Colegiado Gestor;
- VIII - Unidades Funcionais.



## 2.6 AUDITORIA DE NATUREZA OPERACIONAL (ANOP) DO TCU NOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS BRASILEIROS

Conforme o TCU (2010, p. 11) “Auditoria de Natureza Operacional (ANOP) é o exame independente e objetivo da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade de organizações, programas e atividades governamentais, com a finalidade de promover o aperfeiçoamento da gestão pública”. Essa auditoria possui características próprias, visto que ao contrário das auditorias de regularidade que adotam padrões relativamente fixos, as auditorias operacionais, devido à variedade e complexidade das questões tratadas, possuem maior flexibilidade na escolha de temas, objetos de auditoria, métodos de trabalho e forma de comunicar as conclusões de auditoria (TCU, 2010).

O TCU, através de uma ANOP inserida na Fiscalização de Orientação Centralizada, realizou um amplo levantamento da situação dos hospitais universitários vinculados ao MEC, mediante a avaliação dos controles internos de gestão, além de avaliar a atuação dos Ministérios da Educação, Saúde, Ciência e Tecnologia e Planejamento na definição das diretrizes e na alocação de recursos humanos e financeiros para essas instituições (TCU, 2009).

Segundo o MEC, os hospitais universitários são centros de formação de recursos humanos e de desenvolvimento de tecnologia para a área de saúde. A efetiva prestação de serviços à população possibilita o aprimoramento constante do atendimento e a elaboração de protocolos técnicos para as diversas patologias. Isso garante melhores padrões de eficiência, à disposição da rede do Sistema Único de Saúde (SUS). Além disso, os programas de educação continuada oferecem oportunidade de atualização técnica aos profissionais de todo o sistema de saúde (BRASIL, 2013).

Os hospitais universitários apresentam grande heterogeneidade quanto à sua capacidade instalada, incorporação tecnológica e abrangência no atendimento. Todos desempenham papel de destaque na comunidade onde estão inseridos (BRASIL, 2013).

No Brasil existem 46 hospitais universitários vinculados a 32 universidades federais. O quadro 1 mostra os hospitais universitários com as suas respectivas Universidades mantenedoras:

Quadro 1: Hospitais Universitários no Brasil

<b>Região Norte</b>	
Universidade Federal do Amazonas	Hospital Universitário Getúlio Vargas
Universidade Federal do Pará	Hospital Universitário Betina Ferro de Souza Hospital Universitário João de Barros Barreto
Universidade Federal do Goiás	Hospital das Clínicas
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian
Universidade Federal de Mato Grosso	Hospital Universitário Júlio Müller
Universidade de Brasília	Hospital Universitário
Universidade Federal de Grandes Dourados	Hospital Universitário
<b>Região Nordeste</b>	
Universidade Federal do Piauí	Hospital Universitário
Universidade Federal de Alagoas	Hospital Universitário Prof. Alberto Antunes
Universidade Federal da Bahia	Hospital Universitário Prof. Edgard Santos Maternidade Climério de Oliveira
Universidade Federal do Ceará	Hospital Universitário Walter Cantídio Maternidade Escola Assis Chateaubriand
Universidade Federal de Campina Grande	Hospital Universitário Alcides Carneiro
Universidade Federal do Maranhão	Hospital Universitário
Universidade Federal da Paraíba	Hospital Universitário Lauro Wanderley
Universidade Federal de Pernambuco	Hospital das Clínicas
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Hospital de Pediatria Prof. Heriberto Ferreira Bezerra Hospital Universitário Ana Bezerra Hospital Universitário Onofre Lopes Maternidade Escola Januário Cicco
Universidade Federal de Sergipe	Hospital Universitário
<b>Região Sul</b>	
Fundação Universidade Federal do Rio Grande	Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Correa Junior

Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Hospital de Clínicas
Universidade Federal do Paraná	Hospital de Clínicas
Universidade Federal de Pelotas	Hospital Escola
Universidade Federal de Santa Catarina	Hospital Universitário Polydoro Ernani de São Thiago
Universidade Federal de Santa Maria	Hospital Universitário
<b>Região Sudeste</b>	
Universidade Federal do Espírito Santo	Hospital Universitário Antonio de Moraes
Universidade Federal Fluminense	Hospital Universitário Antonio Pedro
Universidade Federal do Rio de Janeiro	Hospital Universitário Clementino Fraga Filho Hospital Escola São Francisco de Assis Instituto Puer. Ped. Martagão Gesteira Instituto de Ginecologia Instituto de Neurologia Deolindo Couto Instituto de Psiquiatria Maternidade Escola
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	Hospital Universitário Gaffrée Guinle
Universidade Federal de Juiz de Fora	Hospital Universitário
Universidade Federal de Minas Gerais	Hospital de Clínicas
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	Hospital Escola
Universidade Federal de Uberlândia	Hospital de Clínicas
Universidade Federal de São Paulo	Hospital São Paulo

Fonte: Adaptado BRASIL (2013)

Desses 46 Hospitais, apenas 9 foram auditados pelo TCU, através da Fiscalização de Orientação Centralizada, para que possam dar cumprimento às suas finalidades de ensino, de pesquisa e de assistência, atuando como hospitais de referência, com ênfase na execução de procedimentos de saúde mais complexos (TCU, 2009).

A Fiscalização de Orientação Centralizada foi realizada nos seguintes hospitais Universitários:

Quadro 2: Hospitais Universitários Contemplados pela FOC

<b>ESTADO</b>	<b>IFES</b>	<b>HOSPITAL</b>
BA	UFBA	HU PROFESSOR EDGARD SANTOS
GO	UFG	HOSPITAL DE CLÍNICAS DE GOIÂNIA
MA	UFMA	HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DO MARANHÃO
PA	UFPA	HU JOÃO DE BARROS BARRETO
RJ	UNIRIO	HU CLEMENTINO FRAGA FILHO
RN	UFRN	HU ONOFRE LOPES
RS	UFSM	HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE SANTA MARIA
MG	UFU	HOSPITAL DE CLÍNICAS DE UBERLÂNDIA

Fonte: TCU (2009)

O presente estudo irá analisar a Auditoria de Natureza Operacional (ANOP) realizada no Hospital Universitário Onofre Lopes pelo TCU, realizado nos meses de julho e agosto de 2009, órgão vinculado à estrutura da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Essa fiscalização justifica-se pelas diversas situações irregulares encontradas na gestão dos Hospitais Universitários, conforme o acórdão 3098/2008 do TCU. O exame da auditoria verificou os exercícios de 2005 a 2008, contemplando questões que tratam dos seguintes aspectos: gestão estratégica, de recursos financeiros, de recursos humanos, de materiais, insumos e equipamentos, sistemas de informação, avaliação de desempenho e processo de contratualização. As técnicas utilizadas para responder as questões de auditoria levantada foram inspeção física, análise documental, entrevistas, grupo focal e pesquisa em sistemas.

### **Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL)**

O Hospital Universitário Onofre Lopes foi inaugurado em 1909, sendo chamado inicialmente de Hospital de Caridade Juvino Barreto, em homenagem ao homem que foi em sua vida modelo de bondade e altruísmo. O Hospital funcionava inicialmente com 18 leitos, sob a direção do médico Januário Cicco que, sozinho, administrava e prestava assistência aos doentes internados e ambulatoriais da cidade. Em 1935 o hospital passou a ser denominado de Miguel Couto (anexo-imagem 1). No ano de 1955 foi criada a Faculdade de Medicina, onde o hospital passou a ser o campo das práticas para todos os cursos da área de saúde (HUOL, 2010).

Em 1960, através do decreto assinado pelo Presidente Juscelino Kubitschek, passou a ser chamado de Hospital das Clínicas, assumindo a personalidade de Hospital-Escola, integrando-se à UFRN. Com a sua federalização ficou assegurada a sua manutenção, através do Ministério da Educação, nas funções de Ensino, Pesquisa e Extensão. No mês de novembro de 1984, o hospital passou a se chamar Hospital Universitário Onofre Lopes (anexo-imagem 2), em homenagem ao criador da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Em 1988, integrou-se ao Sistema Único de Saúde (SUS) (HUOL, 2010).

Conforme o regimento interno do HUOL, o hospital é uma unidade suplementar da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), vinculado diretamente à Reitoria, orientado pelas diretrizes do Complexo Hospitalar e de Saúde, com a finalidade de promover a assistência à saúde, o ensino, a pesquisa e a extensão no âmbito das ciências da saúde, e correlatas, com qualidade ética e sustentabilidade, em interação com o Sistema Único de Saúde. O HUOL integra-se ao Sistema Único de Saúde, conforme a Lei nº 8.080, de Setembro de 1990 (Lei Orgânica da Saúde), na qualidade de hospital de referência, sem prejuízo dos objetivos fundamentais da UFRN (HUOL, 2010).

De acordo com o artigo 3º do Regimento Interno do HUOL, o hospital apresenta os seguintes objetivos:

- I. promover o ensino e a assistência à saúde, com qualidade, ética e sustentabilidade, e servir de campo de aprendizagem para o ensino de nível técnico, de graduação e pós-graduação das profissões da área de saúde e áreas afins;
- II. apoiar e desenvolver a extensão e a investigação científica e tecnológica, no campo das ciências da saúde e correlatas;
- III. participar da capacitação de recursos humanos para a área da saúde, promovendo a integração em equipes e propiciando o exercício profissional em conformidade com os preceitos éticos e legais;
- IV. contribuir com a realização de estudos, pesquisas e intervenções sobre os problemas de saúde da população, em sintonia com os princípios do SUS;
- V. servir como hospital de referência e contra-referência para o SUS, prestando assistência à comunidade, em consonância com o papel que lhe é destinado no Sistema Único de Saúde, mediante prevenção de doenças. Ações de promoção da saúde e recuperação e reabilitação do indivíduo assistido;
- VI. contribuir como campo de validação de novas tecnologias aplicadas à saúde e para a vigilância sanitária em áreas estratégicas;
- V. colaborar com órgãos de saúde públicos ou privados regionais, nacionais ou internacionais que desenvolvam ações de natureza curativa ou preventiva, de caráter individual ou coletivo (HUOL, 2010).

### 3 METODOLOGIA

Conforme Ander-Egg (1978, p.28 apud; MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 139) “a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

No entendimento de Beuren (2006, p. 48) “A pesquisa é um processo que se inicia com a identificação de um problema e termina com uma resposta que pode ser aceita pela comunidade científica ou dar origem a novas pesquisas”.

Logo, a metodologia é o delineamento da pesquisa por articular planos e estruturas, com a finalidade de nortear o pesquisador na busca de uma resposta para o problema (BEUREN, 2006).

Conforme Beuren (2006, p. 79) as tipologias de pesquisa são agrupadas em três categorias: “pesquisa quanto aos objetivos, que contempla a pesquisa exploratória descritiva e explicativa; pesquisa quanto aos procedimentos, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental; e a pesquisa quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e a quantitativa”.

Os dados foram obtidos através de consultas ao Relatório de Auditoria de Natureza Operacional realizado pelo TCU no Hospital Universitário Onofre Lopes, acórdãos 334/2010 e 7459/2012, e por meio de uma entrevista semi-estruturada com a responsável pela diretoria administrativa do HUOL.

#### 3.1 TIPOLOGIAS DE PESQUISA

Beuren (2006) define que a pesquisa poderá ser enquadrada quanto ao objetivo, os procedimentos e quanto ao objeto de estudo.

A pesquisa quanto ao objetivo é descritiva visto que, segundo Andrade (2003, p. 106) “nesse tipo de pesquisa os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles.” Além de ser empregadas “técnicas padronizada de coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática” (ANDRADE, 2003, p.124).

Conforme Gil (2010, p. 27) “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população”. O Estudo se caracteriza como descritivo, pois descreve as análises do TCU com relação à auditoria de natureza operacional realizada no Hospital Universitário Onofre Lopes e as medidas adotadas pelo hospital.

Quanto à tipologia ou procedimentos a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, estudo de caso e qualitativa.

Segundo Beuren (2006) a pesquisa bibliográfica objetiva recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar, através de materiais já elaborados, que podem ser livros e artigos científicos.

A construção do referencial teórico foi realizada através de consultas em livros, normas, leis, relatórios e acórdãos do TCU.

Segundo Beuren (2006, p. 84) “a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso”. A pesquisa realizada é um estudo de caso visto que se concentra nas conclusões obtidas no relatório de Auditoria de Natureza Operacional realizada no HUOL pelo TCU e na análise dos acórdãos 334/2010 e 7459/2012, que apresentam as recomendações do TCU ao hospital, a fim de melhorar a sua gestão.

Quanto ao objeto a pesquisa é qualitativa, pois segundo Richardson (1999, p. 80) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. “Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja vista a superficialidade deste último” (BEUREN, 2006, p. 92).

O estudo é uma pesquisa qualitativa, pois visa analisar os reflexos da auditoria do TCU para a melhoria da gestão do Hospital Universitário Onofre Lopes.

### 3.2 INSTRUMENTO E PROCESSO DE COLETA

Para realizar a coleta de dados é necessário um planejamento para especificar os pontos da pesquisa e os critérios para a seleção dos possíveis entrevistados e dos informantes que responderão aos questionários ou formulários. A coleta de dados é uma etapa importante da pesquisa, visto que os dados coletados serão posteriormente analisados, interpretados e representados graficamente, para em seguida serem discutidos os resultados, com base na interpretação dos dados (ANDRADE, 2003).

Os dados foram obtidos por meio de consultas ao Relatório de Auditoria de Natureza Operacional do Hospital Universitário Onofre Lopes, acórdãos 334/2010 e 7459/2012, sendo

disponibilizados no portal do Tribunal de Contas da União.<sup>5</sup> Além da consulta aos documentos, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com a responsável pela diretoria administrativa do HUOL. Conforme Beuren (2006, p. 132) “a entrevista semi-estruturada permite maior interação e conhecimento das realidades dos informantes”.

A entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, baseados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, sendo adicionada em seguida uma grande quantidade de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem no transcorrer da entrevista. (TRIVIÑOS, 1987). “A entrevista semi-estruturada, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do entrevistador, possibilita que o informante use toda sua criatividade e espontaneidade, valorizando mais a investigação” (BEUREN, 2006, p. 133).

A entrevista semi-estruturada realizada no HUOL foi de grande importância para a pesquisa, pois esclareceu os dados apresentados nos acórdãos 334/2010 e 7459/2012, além de verificar o atendimento das recomendações do TCU ao hospital.

### 3.3 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Beuren (2006, p. 136) afirma que “analisar dados significa trabalhar com todo o material obtido durante o processo de investigação, ou seja, com os relatos de observação, as transcrições de entrevistas, as informações dos documentos e outros dados disponíveis”.

Segundo Andrade (2003, p. 154) “o objetivo da análise é organizar, classificar os dados para que deles se extraiam as respostas para os problemas propostos, que foram objeto da investigação”.

Andrade (2003, p. 154) ainda diz que “a interpretação procura um sentido mais amplo nas respostas, estabelecendo uma rede de ligações entre os resultados da pesquisa que são cotejados com outros conhecimentos anteriormente adquiridos”.

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 152) “a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema. Esclarece não só o significado do material, mas também faz ilações mais amplas dos dados discutidos”.

A pesquisa analisou os relatórios obtidos no portal do TCU.<sup>6</sup> Foram analisadas as conclusões obtidas do Relatório de Auditoria de Natureza Operacional (ANOP) no Hospital

---

<sup>5</sup> <http://portal2.tcu.gov.br/TCU>

<sup>6</sup> <http://portal2.tcu.gov.br/TCU>.



Universitário Onofre Lopes realizado pelo TCU, e o atendimento às recomendações do TCU, pelo HUOL, apresentados nos acórdãos 334/2010 e 7459/2012.

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA

O TCU realizou uma auditoria de natureza operacional em 09 hospitais universitários vinculados ao MEC, dentre eles o Hospital Universitário Onofre Lopes, que originou um relatório de Auditoria de Natureza Operacional, que obteve conclusões sobre a Gestão Estratégica; Gestão dos Recursos Financeiros; Gestão de Pessoal; Gestão de Material, Insumos e Equipamentos; Sistemas de Informação; Avaliação de Desempenho e Processo de Contratualização. O quadro 3 mostra as principais conclusões apresentadas no relatório de auditoria:

Quadro 3: Avaliação dos Controles Internos de Gestão do HUOL

<p style="text-align: center;"><b>Gestão Estratégica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O Huol não dispõe de uma completa autonomia administrativa, visto que é um órgão suplementar da UFRN;</li> <li>- Apresenta limitações por tanto pertencer ao SUS como a uma Instituição Federal de Ensino, não permitindo a resolutividade necessária no tempo adequado para o cumprimento das metas estabelecidas;</li> <li>- Tem carência de Procedimentos Operacionais Padrões – POPs, principalmente, na área médica, bem como precisa revisá-los e utilizar os POPs existentes;</li> <li>- O HUOL apresenta um novo regimento interno, aprovado em julho/2009, que deveria ter sido implantado após um ano, apresentando um novo organograma;</li> <li>- O Hospital apresentava como previsão para a inauguração do novo setor de internamento o mês de Janeiro/2010.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Gestão dos Recursos Financeiros</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O HUOL sobrevive a um exacerbado controle orçamentário e financeiro, visto que a vinda de único paciente pode abalar toda a estrutura financeira do hospital;</li> <li>- O atendimento é exclusivo (100%) de pacientes do SUS;</li> <li>- A política de compras é avançada e conhecedora do assunto e do mercado internacional;</li> <li>- O hospital apresenta uma equipe própria que atua na manutenção dos equipamentos e do edifício;</li> <li>- O HUOL está em processo de construção de um sistema de custos, suportado pelo sistema de gestão hospitalar em uso, utilizando a modalidade de custos por absorção, aliado ao sistema RKW - Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit.</li> </ul>

<p align="center"><b>Gestão de Pessoal</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A quantidade de profissionais não é adequada para o atendimento da demanda;</li> <li>- A estrutura de recursos humanos composta por diversos regimes jurídicos é fator de riscos e dificuldades à administração;</li> <li>- A remuneração do quadro de pessoal, em especial, a de carreira de médico, não é compatível com os salários pagos no mercado e com outros profissionais de saúde; (Município e Estado);</li> <li>- Existe no Hospital uma política definida na área de capacitação de seus profissionais, com foco prioritário no aperfeiçoamento, seja na área gerencial, área-afim e área-meio.</li> </ul>
<p align="center"><b>Gestão dos Materiais, Insumos e Equipamentos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A gestão de materiais, insumos e equipamentos é satisfatória;</li> <li>- As aquisições são planejadas e realizadas observando padrões de qualidade e preço;</li> <li>- A padronização é uma tendência no Hospital, com vistas à redução de custos de manutenção.</li> <li>- O hospital possui uma política orientada para a observância do custo e efetividade, em especial na área de medicamentos e equipamentos;</li> <li>- O parque tecnológico do Hospital e sua estrutura física são adequadamente mantidos, em parte por funcionários do próprio quadro.</li> </ul>
<p align="center"><b>Sistemas de Informação</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O HUOL possui um dos três melhores softwares do Brasil, o MV 2000i, e Sistema Integrado de Patrimônio e Gestão de Contratos (SIPAC), desenvolvido pela UFRN, para controlar a sua área administrativa, o ensino, a pesquisa e a assistência;</li> <li>- O hospital faz parte do projeto RUTE (Rede Universitária de Telemedicina), investindo na evolução tecnológica a cada dois anos, mas não possui homepage para divulgação e transparência de informações úteis ao mundo virtual;</li> <li>- Todo o Hospital encontra-se informatizado, mas é deficitário em estações de trabalho, podendo-se classificar os dados dos sistemas informatizados como confiáveis e que atendem satisfatoriamente à administração do Hospital.</li> </ul>
<p align="center"><b>Avaliação do Desempenho</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A gestão de desempenho é um processo ainda em implantação no HUOL, sendo desenvolvido desde 2008, com o objetivo de capacitar e conscientizar as áreas sobre a sua importância;</li> <li>- O hospital busca por um desempenho de excelência nas suas três áreas de atuação, assistência, ensino e pesquisa, tendo sido estabelecidas metas, com o constante aprimoramento de seus processos de funcionamento.</li> <li>- Os profissionais de saúde do HUOL representam grande diferencial, que é reconhecido pela opinião pública, pelos usuários, pela comunidade médica e científica e pelos Gestores Estadual e Municipal de Saúde.</li> </ul>

<b>Processo de Contratualização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O processo de contratualização com o SUS precisa ser aprimorado, visto que o acompanhamento do contrato a cargo da Secretaria Municipal de Saúde de Natal/RN não tem sido feito de forma sistemática, existindo períodos em que a Comissão de Acompanhamento não funcionou;</li> <li>- O acompanhamento efetuado não é deficiente, pois ainda não houve avaliações, nem readequação do contratado, apesar dos registros da existência de procedimentos que não são cumpridos e serviços realizados que não foram pactuados;</li> <li>- Dificulta a contratualização a existência de duplo comando, Gestor Estadual e Municipal de Saúde, bem como o privilégio da contratação da rede privada em detrimento da rede pública, apesar de a rede privada cobrar até cinco vezes mais caro que a pública;</li> <li>- Tem ocorrido dificuldades de pactuar cirurgias bariátricas, procedimentos em oncologia e biopsias de fígado, e alguns procedimentos que só a rede privada tem conseguido o credenciamento, como por exemplo, os procedimentos oncológicos, o que fere a filosofia do SUS.</li> </ul>
-------------------------------------	--

Fonte: Adaptado TCU (2009)

O relatório de Auditoria de Natureza Operacional resultou nos acórdãos 334/2010 e 7459/2012, que apresentou diversas medidas que deveriam ser adotadas pela UFRN e pelo HUOL a fim de melhorar a gestão do hospital. O quadro 4 apresenta as recomendações realizadas pelo TCU no acórdão 334/2010, as medidas tomadas pela UFRN e pelo HUOL e a análise do TCU sobre o atendimento das deliberações.

Quadro 4: Análise do cumprimento das recomendações do TCU- Acórdão 334/2010

<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.1. Estude a possibilidade de conferir aos titulares dos hospitais universitários participação nos principais fóruns da Universidade, tendo em vista o elevado grau de complexidade de suas demandas, e prepare-os para assumir integralmente todas as atividades administrativas inerentes ao ensino, pesquisa e assistência desenvolvidas no âmbito daqueles hospitais, utilizando-se, se necessário, das ações previstas no Decreto 6.944/2009 (item 3.2, 6.9 e 6.10 do relatório de auditoria);
<b>Síntese da providência adotada</b>
O Estatuto da Universidade estabeleceu em seu art. 13, inciso IX, a participação de um representante das Unidades Suplementares no Conselho Universitário (Consuni), Órgão máximo da Universidade.
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
O Estatuto mencionado pelo controle interno da UFRN trata-se da resolução 006/2002-Consuni, de 16/8/2012, alterada pela Resolução 002/2003- Consuni, de 4/6/2003, e já foi alvo de análise pela Equipe de auditoria operacional no HUOL. A UFRN não apresentou medidas saneadoras para os itens 3.2, 6.9 e 6.10 do relatório de auditoria (TC 013.947/2009-7). Cabe propor à UFRN a reiteração do Ofício- Monitoramento 882/2011 (Peça 2, p. 22) item 9.1.1.

<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.2. Envide esforços junto à Advocacia-Geral da União para dotar o Huol/UFRN de procurador com conhecimentos específicos para atuar em saúde pública (itens 4.1.19, 4.1.20 e 4.1.27 do relatório de auditoria);
<b>Síntese da providência adotada</b>
O Reitor encaminhou o Ofício 419/2010-R à Procuradoria Federal no Estado do Rio Grande do Norte, solicitando um profissional dotado com as competências demandadas para a função. No entanto, não houve resposta.
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
Não houve, por parte da UFRN, o empenho devido, uma vez que não foi procedida à reiteração do ofício à Procuradoria Federal no Estado do Rio Grande do Norte, cabe propor à UFRN, a reiteração do Ofício-Monitoramento 882/2011 (Peça 2, p.22) item 9.1.2
<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.3. Procure lotar na Assessoria de Planejamento do Huol/UFRN um contador com especialidade em custos hospitalares
9.1.4. Adote providências para dotar a UTI do Huol/UFRN de pessoal suficiente para serem ativados mais 10 (dez) leitos, eis que há capacidade para esse acréscimo, que possibilitará dobrar o número de leitos (item 9.2.19 do relatório de auditoria).
<b>Síntese da providência adotada</b>
A situação do pessoal efetivo dos Hospitais Universitários aguarda regularização pelo MEC, que, em resposta ao Acórdão TCU 1520/2006- Plenário- onde se fixa prazo até 31/12/2010, para a substituição da força de trabalho contratada por fundações de apoio para órgãos da administração pública federal, encaminhou ao Congresso Nacional a Medida Provisória (MP)520/2010, expedida em 31/12/2010, que cria a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH).
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
A força de trabalho mencionada pela Universidade (MP 520/2010) não abriga cargo efetivo de contador. Na sessão do Senado de 1/6/2011, a oposição ao Governo derrubou a MP 520/2010. Em contra ataque, no dia 5/7/2011, foi protocolado na Câmara dos Deputados, em regime de urgência, o Projeto de Lei 1749/2011, onde o Poder Executivo representa a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares S.A. (EBSERH), alegando que o novo modelo de gestão a ser implantado será mais ágil e eficiente. No Seminário realizado pelo Ministério Público Federal, em Brasília, nos dias 5 e 6/4/2011, o Procurador do TCU Júlio Marcelo de Oliveira informou que as justificativas apresentadas pelo MEC para as recomendações do Acórdão TCU 1520/2006-Plenário se encontram e fase de análise. À UFRN não apresentou alternativas para solucionar a recomendação. Sendo assim, deve-se aguardar o desenrolar dos fatos para que cheguemos à solução do problema.
<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.5. Dê celeridade às negociações com o Governo do Estado do Rio Grande do Norte para viabilizar a assinatura do convênio que implementará repasse pela Secretaria Estadual de Saúde do Estado para pagamento do incentivo de desempenho aos profissionais de saúde do Huol/UFRN na realização dos procedimentos do SUS, em isonomia de tratamento com prestadores filantrópicos e privados do Rio Grande do Norte (itens 5.1.15, 5.1.19 e 9.1.38 do relatório de auditoria)
<b>Síntese da providência adotada</b>
A UFRN e o HUOL já apresentaram a demanda em várias reuniões realizadas e continuam aguardando a adoção das medidas que viabilizem a formalização do convênio; todavia, não houve resposta concreta por parte do Estado do RN. A Universidade apresentou, na Peça 2, p.33-37, cópia da minuta de contrato a ser firmado entre a Secretaria de Estado da Saúde Pública do Rio Grande do Norte e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
A minuta do contrato, (Peça 2, p. 37) data de 29/03/2007, e foi disponibilizada pelo HUOL à época da auditoria operacional. A Universidade não demonstrou o empenho devido, uma vez que não apresentou comprovações de suas ações, como por exemplo, o registro de ofícios encaminhados ao Secretário de Saúde e/ou Governadora do Estado do Rio Grande do Norte. Cabe propormos à UFRN a reiteração do Ofício-Monitoramento 882/2011 (Peça 2,p.22) item 9.1.5.

<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.6. Procure dotar o Laboratório de Anatomia Patológica do Centro de Ciências da Saúde de condições físicas adequadas, com equipamentos suficientes para atender a demanda da produção do Complexo Hospital da UFRN, ou passe a contratar serviços com outro estabelecimento que atenda padrões estabelecidos pela Anvisa (itens 9.1.31, 9.1.39, e 9.1.40 do relatório de auditoria);
<b>Síntese da providência adotada</b>
O Departamento de Patologia está sendo reformado e ampliado por meio do Contrato 137/2010, no valor de R\$529.830,20, firmado com a empresa A C Engenharia Ltda.
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
A informação apresentada pela UFRN é genérica, envolvendo a realização de obra física no Departamento de Patologia, o que, necessariamente, pode não ter incluído o Laboratório de Anatomia Patológica do Centro de Ciências da Saúde. Também não foi apresentado um plano de ação para dotar de equipamentos o referido Laboratório. Com relação ao item 9.1.40, que trata da aquisição de recipientes adequados para acondicionar as peças extraídas dos pacientes para a investigação da anatomia patológica, a UFRN manteve-se silente. Cabe propor à UFRN a reiteração de Ofício-Monitoramento 882/2011 (Peça 2,p.22), item 9.1.6.
<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.7.1. Desenvolver ações que proporcionem informação, lazer e cultura aos usuários do hospital (item 3.29 do relatório de auditoria);
<b>Síntese da providência adotada</b>
Existe um calendário de atividades realizadas associadas às datas comemorativas (São João, dia do servidor público, Natal etc.), com a participação de grupos culturais, muitos da própria Universidade. Por meio da Escola de Música, aberto a toda comunidade hospitalar, está sendo implantado o projeto denominado "biblioteca itinerante", destinado especialmente aos pacientes internados e seus acompanhantes, por meio da doação de livros e revistas de vários temas. Também foi criada a <i>homepage</i> ( <a href="http://www.huol.ufrn.br">www.huol.ufrn.br</a> ) do Hospital, com o intuito de dar maior visibilidade à Instituição e aproximar-se da sociedade. Menciona-se, ainda, a existência de informativos nos painéis fixos nas recepções do Hospital.
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
As medidas adotadas atendem ao clamor da sociedade e ao Acórdão do TCU.
<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.7.2. Resolver os problemas relacionados à vizinhança do hospital (item 3.31 do relatório de auditoria)
<b>Síntese da providência adotada</b>
A UFRN informa que os problemas foram parcialmente resolvidos, tendo solicitado formalmente que a Prefeitura da Cidade de Natal retirasse os ambulantes posicionados na frente do Hospital; no entanto, com relação aos comerciantes estruturados com cigarreiras fixas, estes permanecem em atividade, tendo o HUOL reiterado correspondência (Peça 2, p.42)
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
A retirada dos comerciantes estruturados exige da UFRN uma atitude mais enérgica que pode contar, inclusive, com a propositura de uma ação judicial provocada pela Procuradoria da Universidade. Cabe propormos a reiteração do Ofício-Monitoramento 882/2011 (Peça 2, p. 22) item 9.1.7.2.

<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.7.3. Ampliar a acessibilidade a portadores de necessidades especiais (item 3.32 do relatório de auditoria)
<b>Síntese da providência adotada</b>
A UFRN informa que o acesso aos portadores de necessidades especiais foi melhorado com a instalação de plataformas elevatórias no prédio do atendimento ambulatorial. Foi anexado o Ofício 030/2010-GDG/HUOL (Peça 2, p.44), datado de 28/1/2010, e encaminhado à Superintendência de Infraestrutura (Sin/UFRN), solicitando a elaboração de um projeto para recuperação das calçadas que circundam as instalações do HUOL. Estão ainda em fase de elaboração os projetos de adaptação e instalação de corrimãos nas escadas do prédio administrativo.
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
As plataformas elevatórias já estavam funcionando na época da auditoria operacional. A solicitação encaminhada à Sin/UFRN foi datada de 28/1/2010 e a auditoria de acompanhamento do controle interno da Universidade foi realizada no período de 11/6 a 27/6/2011 (Peça 2,p. 24), no entanto, nenhuma ação foi concretizada nestes seis meses. Cabe propormos a reiteração do Ofício-Monitoramento 882/2011 (Peça 2, p. 22) item 9.1.7.3.
<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.7.4. Viabilizar a criação da Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão e a implantar espaço físico para pesquisa e extensão (item 3.47 e 4.1.18 do relatório de auditoria)
<b>Síntese da providência adotada</b>
A UFRN informa que a Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão já foi instituída, estando se estruturando em espaço próprio no prédio administrativo, bem como representa (Peça 2, p.46) a Portaria 817/2010-R, datada de 14/7/2010, em que designa um servidor para responder pela função de Diretor do Ensino e Pesquisa, CD-4.
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
As medidas adotadas atendem ao Acórdão 334/2010-Plenário.
<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.7.5. Obter investimentos para desenvolver pesquisas no hospital (itens 3.49 e 4.1.26 do relatório de auditoria)
<b>Síntese da providência adotada</b>
A UFRN informa que vem providenciando a sistematização de mecanismos para financiamento de pesquisas no HUOL. A Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão vem se articulando com as Pró-Reitorias de Ensino de Pesquisa e de Extensão da UFRN com o intuito de buscar recursos e desenvolver parcerias que catalisem e estimulem as atividades acadêmicas do HUOL. De forma complementar, o Hospital foi credenciado junto à Rede Nacional de Pesquisa Clínica e ao Núcleo de Avaliação de Tecnologias em Saúde-NATS (certificado em anexo- peça 2, p.47-49), que legitimam o Hospital ao pleito de recursos para a realização de pesquisas. Está em fase de conclusão a obra do Centro de Pesquisa Clínica do HUOL, que possibilitará condições para realização de pesquisas clínicas nas diversas áreas da saúde, uma vez que, em possuindo um Centro de Pesquisa Clínica, o HUOL fica ainda mais habilitado em conseguir financiamento junto à principais agências de fomento à pesquisa, tanto em nível regional , através da Fapern, como em nível nacional( Capes e CNPQ).
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
As ações apresentadas pela UFRN e a conquista dos certificados NATS, ocorridas em 2010 demonstram um avanço na área de pesquisa, abrindo espaços importantes para futuras realizações. No entanto, de forma concreta, não foi apresentado crescimento financeiro nos investimentos para pesquisa. Quanto à obra do Centro de Pesquisa Clínica, já se havia iniciado à época da auditoria operacional. Cabe propormos à UFRN a reiteração do Ofício-Monitoramento 882/2011 (Peça 2, p.22) item 9.1.7.5.

<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.7.6. Obter da Companhia de Águas e Esgotos do Estado do Rio Grande do Norte isenção total ou parcial da dívida de R\$ 2.769.888,81 (dois milhões, setecentos e sessenta e nove mil, oitocentos e oitenta e oito reais e oitenta e um centavos do relatório de auditoria) e da cobrança do consumo mensal, em razão dos relevantes serviços prestados ao povo do Rio Grande do Norte (itens 4.1.7 e 4.1.24 do relatório de auditoria)
<b>Síntese da providência adotada</b>
O Reitor da UFRN, à época, conduziu a negociação junto à Companhia de Águas e Esgotos do Estado do Rio Grande do Norte (CAERN); no entanto, não houve concordância com a proposta de isenção das despesas. As medidas adotadas estão registradas nos Memorandos 042 e 043/2011- Proad (Peça 2, p. 51-53). A Universidade apresentou as ações realizadas pela CAERN para individualizar os medidores do HUOL em relação às outras áreas pertencentes à UFRN, tendo a dívida sido rateada com a Superintendência de Infraestrutura. Foi fixado para o HUOL 50% da dívida. A CAERN apresentou na Peça 2, p. 62 o demonstrativo atualizado de débito, que monta em R\$ 13.644.301,23.
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
A Universidade não apresentou os comprovantes da quitação da dívida. Cabe propormos à UFRN a reiteração do Ofício-Monitoramento 882/2011 (Peça 2, p. 22) item 9.1.7.6.
<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.7.7. Acelerar implantação e funcionamento do projeto RUTE - Rede Universitária de Telemedicina (item 4.1.17 do relatório de auditoria).
<b>Síntese da providência adotada</b>
O HUOL concluiu os investimentos necessários à efetiva participação na Rede Universitária de Telemedicina e inaugurou espaço específico (anexo-imagem 5), contando agora com uma moderna sala de vídeo-conferência que poderá trazer grandes benefícios tanto para as atividades acadêmicas quanto para a assistência aos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS).
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
As medidas adotadas atendem ao Acórdão 334/2010-Plenário, no entanto, a UFRN não apresentou nenhuma foto ou evento ali realizado que comprovasse a existência da obra e a realização de eventos; portanto, cabe propormos à UFRN a reiteração do Ofício-Monitoramento 882/2011 (Peça 2, p. 22) item 9.1.7.7.
<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.7.8. Dotar o novo Setor de Internamento de mobiliário adequado a seu funcionamento (item 2.11 do relatório de auditoria).
<b>Síntese da providência adotada</b>
Todos os equipamentos e mobiliário já foram adquiridos. Parte do novo prédio já está em funcionamento. Porém, ainda, está ocorrendo o treinamento do pessoal e a criação de novas sistemáticas para ocupação total.
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
As medidas adotadas atendem ao Acórdão 334/2010-Plenário.



<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.7.9. Obter recursos para término da construção dos 3 (três) pavimentos restantes do novo Setor de Internamento (item 2.11 do relatório de auditoria).
<b>Síntese da providência adotada</b>
A construção dos três pavimentos restantes do Setor de internamento do HUOL foi licitada (Concorrência 002/2010), gerando o Contrato 132/2010 (Peça 2, p. 71-82), na quantia de R\$ 2.261.594,61, que está em plena execução. (Anexo-imagem 6)
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
As medidas adotadas atendem ao Acórdão 334/2010-Plenário.
<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.7.10. Criar uma ouvidoria (item 5.1.15 do relatório de auditoria).
<b>Síntese da providência adotada</b>
Medidas adotadas (Peça 2, p. 29 e 83-85): por meio da Portaria 130/2010-GDG/HUOL (Peça 2, p. 84), datado 30/8/2010, o HUOL instituiu a Ouvidoria, designando a servidora Maria de Fátima Correia Cardoso.
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
As medidas adotadas atendem ao Acórdão 334/2010-Plenário.
<b>Recomendações do TCU</b>
9.1.7.11. Implantar estrutura adequada para residentes (item 9.2.4 do relatório de auditoria).
<b>Síntese da providência adotada</b>
A UFRN expressa:
A proposta encaminhada, através do plano do REHUF, pressupõe a criação de espaços para os residentes, estudantes, usuários, técnicos administrativos e professores. Toda a proposta foi construída ouvindo-se as partes interessadas, bem como se levando em consideração a literatura e a legislação vigentes que regem as regras para construção de unidades hospitalares e de ensino. Contudo, foi inaugurado um espaço de convivência para os residentes, juntamente, com uma área disponibilizada para funcionamento das sedes dos serviços, cujo convívio possibilita a integração docência, ensino, assistência, que funciona no 3º subsolo, até que a obra definitiva seja realizada.
<b>Análise do TCU sobre o atendimento das deliberações</b>
Apesar das medidas adotadas, que contemplaram a criação da área de convivência, não foi apresentado pela Universidade plantas da área de convivência, restando dúvidas sobre o fato da nova estrutura possuir alojamentos adequados (quarto) para ambos os sexos, portanto, cabe propormos à UFRN a reiteração do Ofício-Monitoramento 882/2011 (Peça 2, p. 22) item 9.1.7.11.

Fonte: Moura (2013)

Alguns itens levantados durante a Auditoria Operacional não foram atendidos no acórdão 334/2010, logo o TCU editou o acórdão 7459/2012 que apresentava 14 recomendações a serem atendidas pelo HUOL, em que 05 medidas foram atendidas e 08 foram atendidas parcialmente. O quadro 5 apresenta as recomendações atendidas e as atendidas parcialmente, com as análises da diretoria administrativa obtidas durante a entrevista.

Quadro 5: Análise do cumprimento das recomendações do TCU- Acórdão 7459/2012

<b>Recomendações Atendidas</b>
<b>Recomendações do TCU</b>
1.6.1.1. Continue tratando os seus hospitais universitários como parte de sua estrutura funcional até que a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – Ebserh os absorva, não interrompendo nem dificultando os projetos em andamento, a gestão administrativa, financeira e os recursos humanos;
<b>Síntese da providência adotada</b>
A decisão do Conselho Universitário favorável à adesão da UFRN à proposta de gestão dos seus hospitais universitários pela EBSEH teve como desdobramento as tratativas necessárias à celebração do contrato, que deverá ser firmado proximamente com a EBSEH. Nesse ínterim, a Administração da UFRN continua a assegurar todas as anteriores condições para o funcionamento dos seus hospitais.
<b>Análise da Diretoria Administrativa/HUOL</b>
Essa recomendação foi realizada por que houve reclamação do HUOL, pois o hospital está apresentando dificuldades na sua gestão, visto que ainda não foi firmado o contrato com a EBSEH. Uma das dificuldades apresentadas foi a incapacidade do hospital realizar concurso público para prover funcionários, uma vez que os servidores estão se aposentando e o hospital está em processo de crescimento.
<b>Recomendações do TCU</b>
1.6.1.6. Envide esforços para quitar a dívida junto à Companhia de Águas e Esgotos do Estado do Rio Grande do Norte (CAERN).
<b>Síntese da providência adotada</b>
Essa dívida foi quitada desde 2011, através da ordem bancária nº 2011OB800269.
<b>Análise da Diretoria Administrativa/HUOL</b>
A cópia do pagamento será providenciada para ser enviada ao TCU.

<b>Recomendações do TCU</b>
1.6.1.9. O fiel cumprimento do item 9.2.10 do Acórdão 334/2010-Plenário, dotando o Huol de sinalização adequada, capaz de orientar usuários;
<b>Síntese da providência adotada</b>
Sinalização já providenciada.
<b>Análise da Diretoria Administrativa/HUOL</b>
As sinalizações foram feitas através de placas espalhadas pelo hospital com o objetivo de orientar os visitantes; o HUOL irá providenciar fotos dessas sinalizações, para enviar ao TCU. (Anexo-imagem 7)
<b>Recomendações do TCU</b>
1.6.1.13. Negocie com o Gestor Municipal de Saúde de Natal/RN para que a regulação dos leitos venha a ocorrer por aquela secretaria, expedindo documentos que comprovem efetivamente que disponibilizou os leitos para a regulação via Gestor Municipal de Saúde de Natal/RN;
<b>Síntese da providência adotada</b>
A central de regulação foi implantada em meados de setembro de 2012, sob a responsabilidade da Secretaria Estadual de Saúde. Está funcionando com algumas dificuldades. Entretanto, ficou acordado com os gestores que os leitos do HUOL que atualmente servem como retaguarda para os pacientes do Hospital Walfredo Gurgel, no total de 40 (quarenta) fossem regulados através do sistema de regulação do DATASUS, SISREG, o que efetivamente vem ocorrendo. Ficou estabelecido, ainda, em termo de compromisso que essa regulação dar-se-á até 75% (setenta em cinco) do total de leitos do HUOL.
<b>Análise da Diretoria Administrativa/HUOL</b>
A regulação ainda não ocorreu, visto que a Secretária ainda não tomou as providências necessárias. Porém o HUOL já fez a sua parte, visto que possui 40 leitos que servem como retaguarda para os pacientes do Hospital Walfredo Gurgel. O HUOL irá enviar o termo de compromisso da regulação dos leitos ao TCU.
<b>Recomendações do TCU</b>
1.6.1.14. Realize anualmente pesquisa de satisfação dos usuários;
<b>Síntese da providência adotada</b>
A pesquisa de satisfação do usuário está sendo realizada.
<b>Análise da Diretoria Administrativa/HUOL</b>
A pesquisa é realizada pela ouvidoria anualmente, não possuindo um período certo. A pesquisa ao final é disponibilizada no sítio eletrônico do hospital. <sup>7</sup>
<b>Recomendações em Atendimento</b>
<b>Recomendações do TCU</b>
1.6.1.2. No prazo de 180 (cento e oitenta) dias, torne disponível aos hospitais universitários assessoria jurídica específica, notadamente o Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL), de modo que sejam melhor instrumentalizados para enfrentarem as demandas jurídicas que vêm sofrendo;
<b>Síntese da providência adotada</b>
Foi encaminhado o Ofício nº 419/10-R à Procuradora Chefe da Procuradoria Federal no Estado do Rio Grande do Norte, mas nenhum profissional dotado com as competências demandadas para a função foi enviado ao Hospital. Entretanto, considerando à adesão da UFRN a EBSEERH, em cuja estrutura está inserida uma Assessoria Jurídica, o HUOL deverá ter em seu quadro de recursos humanos um advogado.
<b>Análise da Diretoria Administrativa/HUOL</b>
O ofício nº 419/10-R deverá ser reiterado.

<sup>7</sup> (<http://www.huol.ufrn.br>).

<b>Recomendações do TCU</b>
1.6.1.3. No prazo de 180 (cento e oitenta) dias, lote no Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL) um contador com especialidade em custos hospitalares, e adote providências para dotar a UTI do HUOL/UFRN de pessoal suficiente para ativar mais dez leitos;
<b>Síntese da providência adotada</b>
Em 2012 foram nomeados servidores para diversos cargos com lotação neste Hospital, exclusivamente para os cargos da área fim: médico, enfermeiro, assistente social, psicólogo, nutricionista. Contudo, em número ainda não suficiente para suprir a grande escassez dos recursos humanos nesses cargos e nos mais variados cargos, inclusive o de CONTADOR e do pessoal de nível médio em enfermagem (necessário para abertura dos leitos da UTI). Após a implantação da EBSEH no Hospital, em razão da adoção do novo modelo de gestão delegado pelo governo federal, a realização dos respectivos concursos públicos serão mais ágeis, após o dimensionamento dos recursos humanos necessários a nova estrutura organizacional. Espera-se, então, que essas demandas sejam atendidas.
<b>Análise da Diretoria Administrativa/HUOL</b>
O HUOL continua sem capacidade de contratar um Contador, pois o Hospital não pode realizar concurso público, visto que ainda não firmou contrato com a EBSEH.
<b>Recomendações do TCU</b>
1.6.1.4. No prazo de 180 (cento e oitenta) dias, auxilie o Hospital Universitário Onofre Lopes - HUOL na retirada de ambulantes da vizinhança e da limpeza dos escombros advindos da derrubada das lanchonetes.
<b>Síntese da providência adotada</b>
Considerando a decisão judicial que determinou ao Município de Natal a derrubada das construções nas encostas da Av. Nilo Peçanha, que funcionavam como lanchonetes, e que essas barracas não foram totalmente demolidas gerando escombros que acumulam lixo e, portanto, ambiente propício para a proliferação de animais causadores de doenças, para uso de drogas, entre outros transtornos, esta Direção Geral informou ao Ministério Público que a decisão não foi cumprida integralmente, assim como à SEMSUR, à SEMURB e à URBANA, mas nada foi feito para corrigir a situação até o momento. Disponibilizamos para consulta a documentação pertinente. Providência não adotada em razão de aguardar medidas que dependem de outros órgãos. (Anexo-imagem 8)
<b>Análise da Diretoria Administrativa/HUOL</b>
A providência não foi adotada em razão de aguardar medidas que dependem de outros órgãos.
<b>Recomendações do TCU</b>
1.6.1.5. Envide esforços, mantendo contato com entidades financiadoras de pesquisas, devendo ser documentar essas solicitações;
<b>Síntese da providência adotada</b>
O Hospital Universitário Onofre Lopes está inserido como unidade ou campo para o desenvolvimento de projetos de pesquisas nas áreas de ciências da saúde e/ou afins (anexo-imagem 4). Como campo de pesquisa, ocupa nos projetos o papel de unidade co-participante, tendo em vista que os projetos desenvolvidos no Hospital possuem ligação direta com os departamentos acadêmicos da UFRN e os seus respectivos professores pesquisadores. Portanto, o HUOL não fomenta ou financia projetos de pesquisas, estando apenas como unidade ou campo para o desenvolvimento de tais estudos científicos. O financiamento dos projetos de pesquisa desenvolvidos no HUOL se dá através de financiamentos próprios dos pesquisadores, de Editais internos da PROPESQ – Pró Reitoria de Pesquisa da UFRN ou de fontes de fomento direto, como CAPES CNPQ, FAPERN, dentre outros. Logo, este Hospital, através da Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão, oferece consultoria para a submissão de projetos de pesquisa junto ao seu Comitê de Ética em Pesquisa, assim como o controle e arquivamento de todos os projetos de pesquisa desenvolvidos. Em relação às entidades financiadoras de pesquisas, o HUOL não mantém contato direto, tendo em vista o seu papel no desenvolvimento dos projetos. Tal contato é feito entre as entidades de fomento e a Pró-Reitoria de Pesquisa da UFRN, no lançamento de editais financiadores de pesquisa, que são amplamente divulgados via site da UFRN e do HUOL, para o conhecimento de toda a comunidade científica que realiza pesquisas neste Hospital, em particular os pesquisadores/professores ligados as áreas de

ciências da saúde e seus respectivos departamentos acadêmicos ou cursos de Pós-graduação <i>lato e stricto sensu</i> . Há a expectativa da criação de um fundo para o incentivo à pesquisa, cujo percentual será definido anualmente pela Diretoria Executiva da EBSEERH, de acordo com o disposto no inciso X da cláusula sétima da minuta do contrato a ser firmado com a EBSEERH que está em análise.
<b>Análise da Diretoria Administrativa/HUOL</b>
O HUOL não possui recursos financeiros, pois faz parte do SUS. Mas com a implantação do EBSEERH, irá ter um percentual destinado para o financiamento da pesquisa. Cabe a PROPESQ (Pró-Reitoria de Pesquisa), que gerencia e supervisiona ações na área de pesquisa, explicar ao TCU sobre a sua competência com as entidades financiadoras.
<b>Recomendações do TCU</b>
1.6.1.7. Dê celeridade ao projeto e a realização do procedimento licitatório de implantação da estrutura adequada para residentes, para o resguardo do patrimônio do HUOL, em especial as áreas de risco de incêndios nos estoques de produtos inflamáveis e da casa de caldeiras;
<b>Síntese da providência adotada</b>
Foi inaugurado um espaço de convivência para os residentes (anexo-imagem 3), juntamente, com uma área disponibilizada para o funcionamento das sedes dos serviços, cujo convívio possibilita a integração docência, ensino, assistência, que funciona no 3º subsolo do Hospital. Quanto ao espaço para armazenamento de inflamáveis, foi realizada a licitação Tomada de Preços nº 24/2012, que gerou o contrato nº 73/2012, firmado com a empresa Brasil Construções LTDA - ME, já em execução, para a reforma do espaço que abrigará esses produtos. Em relação a casa de caldeira, é importante ressaltar que há muitos anos, este Hospital não utiliza mais tal equipamento. Aguarda-se a conclusão da reforma para a transferência dos produtos inflamáveis.
<b>Análise da Diretoria Administrativa/HUOL</b>
Os residentes possuem uma área do hospital destinada ao estudo e outro ambiente para o seu descanso. Quanto à obra realizada, o HUOL irá providenciar fotos para enviar ao TCU.
<b>Recomendações do TCU</b>
1.6.1.8. No prazo de 180 (cento e oitenta) dias, conclua a implantação do 2ª escalão do organograma do HUOL, nomeando o diretor técnico assistencial, de modo a dar cumprimento à Resolução 4/2009 – CONSUNI;
<b>Síntese da providência adotada</b>
A conclusão da implantação do organograma do HUOL não deverá mais se efetivar em razão da adesão da UFRN a EBSEERH. Como já é do conhecimento público, o governo federal criou, em dezembro/2010, a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares S.A. - EBSEERH que, dentre outros aspectos, propiciará novo modelo de gestão aos hospitais universitários, inclusive com nova estrutura organizacional. No momento, os HU's da UFRN se encontram na fase de elaboração do contrato e do respectivo plano de reestruturação. Com a assinatura do contrato deverá ser implantado o novo organograma, já desenhado, após discussão conjunta das equipes da UFRN/HU's e a EBSEERH.
<b>Análise da Diretoria Administrativa/HUOL</b>
O HUOL só poderá concluir o organograma após a conclusão da adesão da UFRN à EBSEERH.
<b>Recomendações do TCU</b>
1.6.1.11. No prazo de 180 (cento e oitenta) dias, adote providências para que o sistema de controle de frequência do HUOL facilite o controle de pessoal (assiduidade e pontualidade), conforme estabelecido no at. 1º do Decreto 1867, de 17/4/1996;
<b>Síntese da providência adotada</b>
Para atender às exigências legais, foi implantado o controle eletrônico de frequência do pessoal do quadro permanente. Os terceirizados já tinham sua frequência extraída por meio do relógio de ponto. Infelizmente, até o momento, esse controle não tem se mostrado eficiente e eficaz por problemas que foram relatados à Pró-reitoria de gestão de pessoas, disponibilizamos documentação para consulta posterior. Dificuldades na implantação efetiva do equipamento de controle do ponto não permitiram que a providência recomendada fosse adotada.
<b>Análise da Diretoria Administrativa/HUOL</b>
O ponto eletrônico ainda está com problemas, mas já está em fase de análise, com previsão de conclusão nos próximos 60 dias.

<b>Recomendações do TCU</b>
1.6.1.12. Envide esforços para implementar o seu Sistema de Custos;
<b>Síntese da providência adotada</b>
Em 2012 foram nomeados servidores para diversos cargos com lotação neste Hospital, exclusivamente para os cargos da área fim: médico, enfermeiro, assistente social, psicólogo, nutricionista. Contudo, em número ainda não suficiente para suprir a grande escassez dos recursos humanos nesses cargos e nos mais variados cargos, inclusive o de CONTADOR e do pessoal de nível médio em enfermagem (necessário para abertura dos leitos da UTI). Após a implantação da EBSEH no Hospital, em razão da adoção do novo modelo de gestão delegado pelo governo federal, a realização dos respectivos concursos públicos serão mais ágeis, após o dimensionamento dos recursos humanos necessários a nova estrutura organizacional. Espera-se, então, que essa demanda seja atendida. O sistema de custos ainda não foi implantado pela inexistência de pessoal qualificado para o acompanhamento contínuo dessa atividade. Aguarda-se a implantação da EBSEH na UFRN.
<b>Análise da Diretoria Administrativa/HUOL</b>
O HUOL continua sem capacidade de contratar um Contador, pois o Hospital não pode realizar concurso público, visto que ainda não firmou contrato com a EBSEH.

Fonte: Moura (2013)

Os quadros 4 e 5 demonstraram o atendimento pelo Hospital Universitário Onofre Lopes às recomendações do TCU, a fim de obter a melhoria da gestão do hospital. Dessa forma, percebe-se a importância desse órgão de controle externo na gestão, que segundo Castro (2010, p. 270) “os Tribunais de Contas são instituições importantes e fundamentais no processo de sustentação da democracia, agindo na defesa da boa e regular aplicação dos recursos públicos”. O TCU além de atuar de forma fiscalizadora, pois realiza levantamentos auditorias, inspeções, acompanhamentos e monitoramentos, relacionados com a atividade de controle externo, também atua de forma pedagógica, uma vez que orienta e informa sobre procedimentos e melhores práticas de gestão, através das recomendações dos acórdãos.

Para complementar o estudo, foi perguntado durante a entrevista à diretora administrativa do HUOL como o TCU influencia a gestão do hospital. A resposta obtida foi a de que esse órgão de controle externo influencia de forma positiva, pois no dia-a-dia a administração do hospital não enxerga situações que o TCU percebe, visto que este é isento do processo de trabalho, apresentando uma postura independente da administração do hospital. Logo, o TCU influencia na melhoria da gestão do HUOL.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O controle possui papel importante na esfera pública. Possui como finalidade assegurar que os órgãos atuem de acordo com os princípios constitucionais, em especial o princípio da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além disso, fiscaliza as atividades exercidas pelos órgãos, para que não ocorram desvios das normas preestabelecidas, estabelecendo o equilíbrio entre o Estado e a sociedade.

Dentre esses controles da administração pública existe o controle externo, que é representado no presente estudo pelo TCU, órgão de fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, abrangendo os aspectos de legalidade, legitimidade, economicidade e razoabilidade de atos que gerem receita ou despesa pública.

A pesquisa mostra o papel do TCU na melhoria da gestão do Hospital Universitário Onofre Lopes, através da análise dos resultados obtidos a partir de uma Auditoria de Natureza Operacional, que resultou em recomendações do TCU para o hospital, por meio dos acórdãos 334/2010 e 7459/2012.

Estudou-se durante a pesquisa a auditoria operacional realizada pelo TCU no HUOL, que resultou em recomendações, destacando dentre elas, as que foram atendidas: o desenvolvimento das ações que proporcionam informação, lazer e cultura aos usuários do hospital; a criação da Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão e a implantação do espaço físico para pesquisa e extensão; a providência de mobiliário adequado para o funcionamento do novo Setor de Internamento; a obtenção de recursos para o término da construção dos 3 (três) pavimentos restantes do novo Setor de Internamento; a criação de uma ouvidoria no hospital; a quitação da dívida junto à Companhia de Águas e Esgotos do Estado do Rio Grande do Norte (CAERN); o hospital foi sinalizado de forma adequada, a fim de melhor orientar os usuários e a realização anual da pesquisa de satisfação dos usuários.

As demais recomendações estão em processo de atendimento, visto que o seu cumprimento depende de outros órgãos e de outras ações, como por exemplo, a contratação de um contador especializado em custos hospitalares depende que a UFRN firme contrato com a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares S.A. (EBSERH), e assim o HUOL possa realizar concursos públicos para atender a demanda necessária de profissionais.

Logo, a pesquisa mostrou que o TCU influencia a gestão do hospital Universitário Onofre Lopes de forma positiva, pois a análise dos acórdãos mostra que o hospital busca adotar as medidas recomendadas pelo TCU, mostrando além do seu papel fiscalizador, o

caráter pedagógico, que é a transmissão de conhecimentos corretos, através da orientação sobre procedimentos e melhores práticas de gestão.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de um estudo mais amplo a fim de verificar se o TCU influencia na melhoria da gestão dos demais Hospitais Universitários, visto que o estudo contemplou apenas o Hospital Universitário Onofre Lopes, que é uma amostra de uma população de 9 hospitais auditados pelo TCU na Fiscalização de Orientação Centralizada.



## REFERÊNCIAS

- AMARAL et al. Contribuições da auditoria interna para a eficiência do controle interno no setor público. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 15.,2012. São Paulo. **Anais eletrônico...**São Paulo: XV SEMEAD, 2012. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/semead/15semead/resultado/trabalhosPDF/552.pdf> > Acesso em 02 mar. 2013.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas,2003.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BEUREN, Ilse Maria; SCHLINDWEIN, Nair Fernandes. **Uso do Custeio por Absorção e do Sistema RKW para gerar informações gerenciais: Um estudo de caso em hospital**. ABCustos Associação Brasileira de Custos, 2008. Disponível em <[http://www.unisinos.br/abcustos/\\_pdf/art.2%20Revista%20ABCustos.pdf](http://www.unisinos.br/abcustos/_pdf/art.2%20Revista%20ABCustos.pdf)> Acesso em 23 de mai. 2013
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 17 jun. 2013.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Dispõe sobre normas da Organização e disciplina dos Sistemas de Planejamento e de Orçamento Federal, de Administração Financeira Federal, de Contabilidade Federal e de Controle Interno do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 06 de fevereiro de 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110180.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110180.htm)> Acesso em: 18 jun. 2013.
- \_\_\_\_\_. Lei de Responsabilidade Fiscal. Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Dispõe sobre normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 05 de maio de 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2013.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Hospitais Universitários**. 2013. Disponível em: < [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13808&Itemid=512](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13808&Itemid=512) > Acesso em 23 maio 2013.
- CARNEIRO, Alexandre de Freitas; GAMBARINI, Luzia Cestaro. **Transparência Fiscal nos Municípios do Cone Sul de Rondônia**. ReAC – Revista de Administração e Contabilidade, 2012. Disponível em: < <http://www.reacfat.com.br/Index.php/reac/article/view/75> >. Acesso em 14 maio 2013.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle no setor público-integração das áreas do ciclo de gestão:** contabilidade, orçamento e auditoria e organização dos controles internos, como suporte à governança corporativa. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CONTI, José Maurício; CARVALHO, André Castro. **O Controle Interno na Administração Pública Brasileira:** Qualidade do Gasto Público e Responsabilidade Fiscal. . Direito Público, Brasília, jan/fev. 2011. Disponível em: <  
<http://www.direitopublico.idp.edu.br/index.php/direitopublico/article/view/991/750> >. Acesso em 08 mar. 2013.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Acesso à Informação Pública:** Uma introdução à Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. 2011. Disponível em: <  
<http://www.acessoainformacao.gov.br/acessoainformacaogov/publicacoes/CartilhaAcessoInformacao.pdf> >. Acesso em: 13 abr. 2013.

CRUZ, Flávio da, et al. **Lei de responsabilidade fiscal comentada.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOSPITAL UNIVERSITÁRIO ONOFRE LOPES. **Regimento do Hospital Universitário Onofre Lopes. Natal. 2009.** Disponível em: <  
[http://www.huol.ufrn.br/doc/documentos\\_depe/12.pdf](http://www.huol.ufrn.br/doc/documentos_depe/12.pdf) > Acesso em: 18 maio 2013.

\_\_\_\_\_. **Nossa História.** Natal. 2010. Disponível em: < <http://www.huol.ufrn.br/historia.php> > Acesso em: 10 Jun. 2013.

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

MOURA, Angelica M<sup>a</sup> C. de. **A influência do TCU na melhoria da gestão dos hospitais universitários: Estudo de caso no Hospital Universitário Onofre Lopes:** dados da pesquisa. Natal, 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Cartilha de Orientações Sobre Controle Interno.** Belo Horizonte. 2012. Disponível em:  
<[http://www.tce.mg.gov.br/img\\_site/Cartilha\\_Control%20Interno.pdf](http://www.tce.mg.gov.br/img_site/Cartilha_Control%20Interno.pdf)> Acesso em: 13 abr. 2013

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Controles na Administração Pública - 2.ed. /** Tribunal de Contas da União; Conteudista: Renato Santos Chaves. Brasília: TCU, Instituto Serzedello Corrêa, 2012.

\_\_\_\_\_. **Conhecendo o Tribunal /** Tribunal de Contas da União. – 5. ed. Brasília : TCU, Secretária-geral da Presidência, 2011. disponível em:  
<<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2497223.PDF>>. Acesso em 20 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Estrutura organizacional.** 2012. Disponível em  
<[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/transparencia/estrutura\\_organizacional](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/transparencia/estrutura_organizacional)>. Acesso em: 13 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Fiscalização de Orientação Centralizada nos Hospitais Universitários Vinculados ao MEC: Relatório de Auditoria de Natureza Operacional no Hospital Universitário Onofre Lopes.** 2009

\_\_\_\_\_. **Manual de Auditoria Operacional.** - 3. ed.– Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2010. Disponível em <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2058980.PDF>>. Acesso em: 13 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Acórdão nº 334/2010.** Disponível em:  
<<https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight?key=ACORDAO-LEGADO82511&texto=2b2532384e554d41434f5244414f2533413333342b4f522b4e554d52454c4143414f2533413333342532392b414e442b2b2532384e554d414e4f41434f5244414f253341323031302b4f522b4e554d414e4f52454c4143414f25334132303130253239&sort=DRELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-LEGADO;DECISAO-LEGADO;RELACAO-LEGADO;ACORDAO-RELACAO-LEGADO;&highlight=&posicaoDocumento=0>> Acesso em 10 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **Acórdão nº 7459/2012.** Disponível em:  
<<https://contas.tcu.gov.br/juris/SvlHighLight?key=ACORDAO-RELACAO-LEGADO-110828-31-2012-74592012&texto=2b2532384e554d41434f5244414f253341373435392b4f522b4e554d52454c4143414f253341373435392532392b414e442b2b2532384e554d414e4f41434f5244414f253341323031322b4f522b4e554d414e4f52454c4143414f25334132303132253239&sort=DRELEVANCIA&ordem=DESC&bases=ACORDAO-LEGADO;DECISAO-LEGADO;RELACAO-LEGADO;ACORDAO-RELACAO-LEGADO;&highlight=&posicaoDocumento=0>> Acesso em 10 jun. 2013.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Estatuto da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.** Natal. 2002.

## ANEXO

### Relatório Fotográfico



Imagem 1- Hospital Miguel Couto



Imagem 2 - Hospital Universitário Onofre Lopes



Imagem 3- Espaço de Convivência para os residentes e para o funcionamento das sedes de serviços.



Imagem 4- Atuação do HUOL na área de ensino, pesquisa e extensão.



Imagem 5 - Projeto RUTE (Rede Universitária de Telemedicina).



Imagem 6 - Novo Setor de Internamento do HUOL



Imagem 7-Sinalização providenciada para orientar os usuários do HUOL



Imagem 8-Escombros resultados da derrubada das lanchonetes