

A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS PARA UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Autoria

Felipe Diogo Duarte

Administração/Centro Universitário do Planalto de Araxá-Uniaraxá

Professor Orientador

Waldecy Carvalho de Lima

Resumo

RESUMO

A administração pública municipal passa por um período de transição do modelo de gestão burocrático para gerencial. Cabe aos municípios administrar seu patrimônio de maneira responsável pautados nos princípios constitucionais norteadores da gestão pública, representados pela sigla LIMPE (legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência). Nesse sentido o presente artigo tem como objetivo evidenciar a importância dos controles internos municipais para uma administração pública gerencial. Este estudo foi dedicado a uma análise precisa das principais características de um sistema de controle interno de três municípios da mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba no estado de Minas gerais. Toda a relevância de um sistema de controle interno municipal está embasada na constante necessidade de revolucionar a administração pública no sentido de buscar excelência e transparência no fomento de políticas públicas e oferecimento de serviços mais eficazes e de acordo com os anseios populacionais.

Palavras chave: Controle interno- Resultados- Transparência- Excelência.

Área Temática: Administração Pública, Governo e Terceiro Setor.

Título do Artigo: A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS PARA UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

RESUMO

A administração pública municipal passa por um período de transição do modelo de gestão burocrático para gerencial. Cabe aos municípios administrar seu patrimônio de maneira responsável pautados nos princípios constitucionais norteadores da gestão pública, representados pela sigla LIMPE (legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência). Nesse sentido o presente artigo tem como objetivo evidenciar a importância dos controles internos municipais para uma administração pública gerencial. Este estudo foi dedicado a uma análise precisa das principais características de um sistema de controle interno de três municípios da mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba no estado de Minas Gerais. Toda a relevância de um sistema de controle interno municipal está embasada na constante necessidade de revolucionar a administração pública no sentido de buscar excelência e transparência no fomento de políticas públicas e oferecimento de serviços mais eficazes e de acordo com os anseios populacionais.

Palavras chave: Controle interno- Resultados- Transparência- Excelência.

ABSTRACT

The municipal public administration goes through a period of transition from the bureaucratic to managerial management model. Municipalities are responsible for managing their assets in a responsible manner based on the constitutional principles guiding public management, represented by the acronym LIMPE (legality, Impersonality, Morality, Advertising and Efficiency). In this sense, the present article aims to highlight the importance of municipal internal controls for a managerial public administration. This study was dedicated to an accurate analysis of the main characteristics of an internal control system of three municipalities of the Triângulo Mineiro and Alto Paranaíba mesorregion in the state of Minas Gerais. All the relevance of a municipal internal control system is based on the constant need to revolutionize the public administration in order to seek excellence and transparency in the promotion of public policies and the provision of services that are more effective and in accordance with the population's wishes.

Keywords: Internal control- Results- Transparency- Excellence.

A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS PARA UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL.

INTRODUÇÃO

Vivemos um momento onde muito se ouve falar de corrupção. São muitos os fatos que norteiam esse assunto, seja em administrações públicas ou privadas. Neste contexto, segundo Furbino (2009), é indispensável que o gestor utilize do bom senso para tomar decisões corretas e de forma eficiente. Por intermédio do bom senso é possível realizar análises do ambiente interno e externo ao qual a organização faz parte, além de possibilitar dessa forma um maior controle das situações.

Em uma administração responsável e eficaz é necessário à utilização de mecanismos capazes de regular as atividades que estão sendo executadas. Dentro do processo administrativo temos o controle, que é responsável por verificar se o que foi planejado está sendo cumprido de acordo com os objetivos da organização. Por intermédio dele, é possível comparar o desempenho com padrões estabelecidos (CHIAVENATO, 2001).

Nos paradigmas da abordagem clássica da administração, que retrata as teorias científica e clássica, já se discutia sobre o controle que é uma importante peça no processo administrativo. De acordo com Fayol (*apud* Soares 2012, p. 16) o controle trabalha no sentido de averiguar se o planejado está se cumprindo, assim como também, detecta possíveis erros a fim de saná-los. Retrata, ainda, que “o controle só será eficaz no exercício de sua atribuição se for realizado tempestivamente e acompanhado de sanções” (FAYOL *apud* SOARES 2012, p. 16).

Em se tratando de administração pública, Oliveira (2011) diz que o estado de acordo com a lei, por intermédio de seus entes, agentes e órgãos deve oferecer serviços de qualidade a fim de satisfazer seus administrados. O controle interno é pouco familiarizado com os cidadãos, tendo sua importância muitas das vezes ignorada. Estão sendo formuladas novas maneiras para educar a sociedade em relação ao cumprimento de seus deveres. Espera-se que o controle interno sofra grandes transformações por meio da mudança comportamental do cidadão, tendo seu papel valorizado, afinal ele é um relevante mecanismo de efetivação da cidadania e combate a corrupção (LENSER, 2012).

Em prol de se manter e preservar os valores e princípios já estabelecidos pela própria constituição federal de 1998, a administração pública deve possuir um controle sólido e eficiente capaz de defender o patrimônio público, prevenir a corrupção e incrementar uma gestão transparente e eficaz (LESSA, 2014).

De acordo com Flores e Cavalheiro (2007) a decorrência de sistemas de controles na administração pública advém de uma obrigatoriedade presente no texto constitucional vigente, ressaltam ainda que um sistema de controle tem como uma das principais finalidades oferecer melhores serviços públicos buscando alcançar o objetivo constitucional de satisfazer ao princípio da eficiência.

Sabendo que a Constituição Federal de 1998 em seu texto diz que todos os três poderes manterão de maneira integrada um sistema de controle interno, este

trabalho tem como finalidade abordar esse sistema no âmbito municipal, tomando como base da pesquisa a seguinte pergunta problema: **Como um sistema de controle interno é capaz de fornecer subsídios para uma administração executar seus trabalhos de maneira responsável?**

CONTROLE

Com o decorrer dos tempos o controle tem se mostrado extremamente relevante principalmente na administração e contabilidade. É usada para minimizar erros, combatendo assim a corrupção dando lugar à transparência tão requisitada pela sociedade. (MACHADO; TONIN, 2014) “A palavra controle apareceu por volta de 1600, como significado de “cópia de uma relação de contas”, um paralelo ao seu original. Deriva do latim *contrarotulus*, que significa “cópia do registro de dados””. (MORAIS, 2012, p.3). “O controle é indiscutivelmente um instrumento que deve ser utilizado na gestão, visto que são inúmeros os benefícios específicos em prol das instituições, tanto privada quanto públicas” (SALTHIER, 2012, p. 17).

Devido ao avanço tecnológico e às constantes mudanças no mundo dos negócios, o controle se torna peça fundamental no dia-a-dia empresarial podendo ser estratégico, tático e operacional. O controle pode ser tanto contábil ou administrativo. Os grandes números de processos desenvolvidos pelas organizações fazem com que elas possuam um sistema de controle interno capaz de garantir competitividade e sobrevivência. O controle interno deve estar presente em toda a entidade, pois trabalha no sentido de proteger o ativo da empresa, agregando valor a mesma (FLORIANO; LOZECKI, 2008).

Toda organização deve estar munida em sua estrutura de um órgão aglutinador e direcionador dos esforços originados pela busca da realização de sua missão (LESSA, 2014). Nessa perspectiva, ainda de acordo com o autor existem organizações que optam pela implantação de uma controladoria em sua estrutura organizacional. Este órgão é capaz de coordenar as informações e dar bases para uma melhor gestão operacional, financeira, econômica e patrimonial.

Bertoldi e Oliveira (2003) salientam que a controladoria engloba desde o planejamento inicial até os resultados finais e que tem como uma das suas principais atividades a aplicação de princípios éticos. O responsável pela controladoria é o *controller*. Este é responsável pelo controle de todas as informações de uma empresa e orientar os gestores em suas decisões diárias. De acordo com Torres (2011, p. 9) “a Controladoria tem conquistado um espaço cada vez maior tornando-se tão essencial dentro das organizações e contribuindo para eficiência e segurança da mesma”.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com a procuradora aposentada do Estado de São Paulo e professora titular do curso de direito administrativo da Universidade de São Paulo (USP), doutora Maria Sylvia Zanella Di Pietro, citada pelo Conselho Federal de Administração no seu Guia da Boa Gestão do Prefeito (2012) “administração pública pode ser definida de acordo com o sentido material e formal”. Em sentido material,

objetivo ou funcional a gestão pública trabalha no sentido de defender os interesses da população. Se tratando de sentido formal, orgânico ou subjetivo, a administração pública é formada por entidades, órgãos e agentes que juntos e harmoniosamente exercem a atividade administrativa do estado.

O artigo 37 da constituição federal de 1988 diz que a administração pública se divide em direta e indireta e que todos os poderes sejam da União, dos Estados, do Distrito Federal e também dos Municípios ficarão sob obediência dos princípios constitucionais da administração pública, mais conhecidos pela sigla LIMPE. Nesse sentido Boni (2015 p. 16) relata que “a administração pública utiliza-se dos mesmos conceitos e técnicas de gestão da iniciativa privada, adaptando-os ao setor público para a observância dos princípios constitucionais básicos. Que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. O referido autor descreve ainda que não se pode comparar a administração de iniciativa privada com a pública. Porém, o administrador público deve planejar, dirigir e controlar todos os recursos colocados à sua disposição da melhor forma possível sempre dentro da lei, devendo, ainda, prestar contas sobre sua gestão.

A administração pública pode ser representada sob a ótica de três modelos: administração pública patrimonial, a burocrática e a gerencial. O objetivo de cada modelo é suprir a deficiência e cobrir as lacunas do anterior, buscando um melhor funcionamento do estado. Atualmente, a população vem se mostrando mais exigente surgindo, assim, a necessidade de uma gestão pública gerencial. A administração pública gerencial tem como foco aumentar a qualidade dos serviços públicos e diminuir os custos, busca alcançar um governo voltado à resultados (SILVA, 2013).

Hoje, muito se fala em uma nova gestão pública. O estado patrimonial defendia intensamente os interesses de classe. O estado burocrático e gerencial marca a transição de uma política de elites para uma moderna democracia, onde o povo tem voz e vez. Mesmo diante de tantos problemas, nota-se, ainda, um grande avanço na administração pública. Os direitos republicanos que antes eram ignorados no estado patrimonialista, hoje, se tornam uma preocupação central do estado e da sociedade. Sem dúvidas estamos no caminho da construção de uma gestão pública mais eficiente e gerencial (PEREIRA, 2001).

O CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nas palavras de Filho (2008) o controle interno pode ser definido como um agregado de normas e procedimentos que são adotados por unidades administrativas como, por exemplo, manuais de rotinas, segregação de funções, rodízio de funcionários, limitação ao acesso de sistemas de computadores, aos ativos, com o objetivo de impedir os erros, fraudes e ineficiência administrativa.

Para Melo (2015, p. 11) “é mister abordar o papel do controle interno, praticado dentro da própria administração, sobre seus atos e agentes, garantindo assim qualidade dos serviços e transparência do mesmo”. Ainda segundo o autor, o controle interno ganha um destaque ainda maior na área pública, em virtude dessa área ser carente de boas ferramentas de correção de desvios.

A partir da publicação da lei federal nº 4320/64 que instituiu normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, o controle interno teve sua fundamentação legal. Com esta lei, foi definida a universalidade do controle, apresentando a expressão controle interno e delimitando suas atribuições (ARAÚJO, 2013).

O controle interno quando eficiente, permite ao gestor manter-se atualizado em relação aos resultados obtidos e ainda realizar comparações com o planejado e o realizado. Se necessário possibilita ajustes necessários durante o período vigente das atividades visando concretizar metas e objetivos delineados. Toda essa eficiência ainda faz com que a legislação vigente seja cumprida e a prestação de contas seja mais íntegra (PICCOLI; PRADO, 2018).

O controle interno funciona como instrumento de governança na administração pública. Define-se governança como uma força que determina o equilíbrio de poder entre governantes com o objetivo de fazer prevalecer a supremacia do interesse público, nada mais é do que a maneira que o governo executa suas políticas públicas para a satisfação de interesses sociais, sempre levando em consideração alguns princípios básicos como a *accountability* (prestação de contas) (CASTRO; CARVALHO; ALBUQUERQUE, 2016).

O controle interno necessita de plena autonomia e independência para exercer de forma livre suas atribuições no que tange suas competências como apuração de irregularidades. Apóia e direciona os gestores em suas decisões melhorando a execução de políticas públicas (CONTI; CARVALHO, 2011). Como bem lembra o Tribunal de contas do Estado de Minas Gerais (TCE-MG) em sua cartilha de orientação sobre controle interno (2012, p. 19) “O controle interno não controla o gestor, não engessa e nem impede sua atuação. Ao contrário, controla para o gestor, amplia sua visão, seus conhecimentos de todos os meandros da administração”.

Visando melhorar seus resultados, a administração pública deve buscar sempre otimizar seus processos orçamentários e financeiros. O sistema de controle interno deve estar fundamentado sobre a moralidade, cidadania e justiça social. Sendo assim, observa-se que o controle deixa de ser uma ferramenta apenas fiscalizadora e passa a se preocupar com a qualidade dos serviços prestados, trazendo a ideia de uma administração voltada a resultados (MORAIS, 2012).

VISÃO GERAL DO CONTROLE INTERNO MUNICIPAL

No âmbito municipal, é imprescindível que o sistema de controle interno seja parte integrante da estrutura organizacional e seja instituído por lei. Este sistema deve ter uma estrutura compatível com a complexidade das atividades desenvolvidas pelo Município. Além disso, deve ser considerado como instrumento de apoio e assessoria ao executivo municipal (SOARES, 2012). Constata-se no artigo 31 da constituição federal de 1988 que a fiscalização do Município será exercida pelo poder Legislativo Municipal, por intermédio de controle externo, e também pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal na forma da lei.

O controle interno municipal deve sempre buscar ser um órgão fiscalizador de ações e atos administrativos no sentido de auxiliar a administração a se tornar mais séria e transparente. A prefeitura tem a obrigatoriedade de manter um sistema de controle interno capaz de acompanhar todas as ações desempenhadas pela gestão pública. Uma vez criado, o prefeito deve zelar pelo seu pleno funcionamento assim como identificar profissionais capacitados (SIPPERT, 2013).

METODOLOGIA

Para a análise e a concretização do presente estudo, inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de fundamentar e aprofundar os conhecimentos relacionados aos controles internos na administração pública. Como bem lembra Lima e Mito (2007, p. 38) “a pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo”.

Pode-se dizer, ainda, que essa pesquisa é exploratória. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (2010), têm o objetivo de clarificar conceitos e ideias trazendo uma maior familiaridade com o problema tornando-o mais explícito. Ressalta, ainda, que esse tipo de pesquisa é bastante flexível permitindo, dessa forma, o estudo dos mais diversos aspectos relacionados ao fato em abordagem.

Quanto à forma de abordagem o presente trabalho, é caracterizado como qualitativo, pois visa evidenciar a presença ou ausência de elementos que compõe os sistemas de controle interno dos Municípios pesquisados bem como interpretar e compreender os fatos e acontecimentos inerentes aos seus processos correspondentes.

A abordagem qualitativa não se preocupa com números, e sim com uma compreensão mais aprofundada de um determinado grupo social, de uma organização entre outros. Os dados que são analisados por meio da abordagem qualitativa não podem ser medidos ao contrário da abordagem quantitativa que visa mensurar dados (GIL, 2010).

Foi realizada a adaptação de um questionário do guia Prático de Controle Interno na Administração Pública elaborado por Castro, Carvalho e Albuquerque, ano de 2016, a fim de se obter informações primordiais referentes às principais características do controle interno dos Municípios de Ibiá, São Gotardo e Planura com o objetivo de evidenciar sua importância para uma administração pública mais eficiente e, sobretudo gerencial. É preciso destacar que a aplicação do questionário no Município de Ibiá foi feita de maneira presencial e nos outros dois municípios por meio eletrônico, sendo direcionado sempre ao responsável pelo setor de controle interno.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS

De acordo com os resultados obtidos da pesquisa pode-se dizer que dentre as principais funções executadas, cada controle interno municipal pode estar focado em uma área específica, sem deixar de lado aquelas que, obrigatoriamente, devem ser assistidas pelo mesmo. Observa-se que o administrador (a) de cada município dentro de sua particularidade tem um objetivo e uma área de atuação que mais da

assistência, de acordo com as metas almeçadas por seu governo. Segue uma identificação dos municípios em estudo:

Município	Estado	Número de habitantes	Data de implantação do controle interno	Lei que deu origem ao controle interno
Ibiá	MG	29.946	06/12/2001	Lei Municipal N° 1.660-13/11/2001.
Planura	MG	10.384	Meados de 2002	Regulado por leis federais e estaduais e também por normas do Tribunal de Contas.
São Gotardo	MG	34.500	03/09/2001	Lei Municipal N° 007 de 03/09/2001.

Fonte: Informações retiradas do questionário aplicado.
Adaptado pelo autor.

Nota-se que o controle interno não se resume apenas em um complexo de procedimentos e normas que devem ser seguidas de maneira vinculada e inflexível. O administrador que está à frente desse importante órgão de gestão, deve sempre agir com criatividade e filosofia própria de modo que o controle interno municipal funcione de maneira satisfatória contribuindo com o bom andamento da administração pública (SAUTHIER, 2012).

O secretário de controle interno de Planura relata que dentre outras responsabilidades atribuídas a seu setor de controle interno estão as análises na infraestrutura dos prédios públicos e gestão, controle dos processos de compras e contratações, frotas, uso de combustíveis, gastos do município vinculados e regularidade junto aos sistemas de controle (CAGEC, SIAF). A responsável pelo controle interno de Ibiá deixa claro que o seu sistema de controle interno abrange todos os setores da prefeitura, principalmente as áreas de contabilidade/tesouraria, RH, almoxarifado e licitações.

A secretaria de controle interno do município de São Gotardo por meio do questionário respondido elencou alguns pontos que são de responsabilidade do sistema de controle interno, afirmando ainda que são utilizados indicadores de desempenho na execução de suas atividades. As principais atividades desempenhadas são:

1°	Verificar a regularidade da programação orçamentária e financeira, avaliando o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual, a execução dos programas de governo e do orçamento do Município.
2°	Comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia, eficiência e economicidade, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração direta e indireta do Município, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado.
3°	Exercer o controle das operações de crédito, bem como dos direitos e haveres do Município.
4°	Apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.
5°	Examinar a escrituração contábil e a documentação a ela correspondente.

6°	Examinar as fases de execução da despesa, inclusive verificando a regularidade das licitações e contratos, sob os aspectos da legalidade, legitimidade, economicidade e razoabilidade.
7°	Examinar a execução da receita bem como as operações de crédito e emissão de títulos.
8°	Examinar os créditos adicionais bem como a conta “restos a pagar” e “despesas de exercícios anteriores”.
9°	Acompanhar a contabilização dos recursos provenientes de celebração de convênios e examinando as despesas correspondentes.
10°	Acompanhar, para fins de posterior registro no Tribunal de Contas, os atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração municipal, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão e designação para função de confiança.
11°	Executar outras atividades correlatas.

Figura 1: Atividades desempenhadas pelo controle interno do município de São Gotardo descritas no questionário aplicado.

Segundo Flores e Cavalheiro (2007) os sistemas de controles internos dos Municípios não podem ser considerados como a salvação da organização pública. Podemos identificar várias deficiências nesses sistemas. A existência de bons controles não significa, necessariamente, que a prefeitura obtenha sucesso nas suas ações desempenhadas, porém é possível dizer que a ausência de controle causara o insucesso.

Nesse sentido foram elencadas pelos responsáveis pelo controle interno dos municípios algumas das principais deficiências enfrentadas pelos seus respectivos controles internos:

1°	Muitos fatos chegam ao conhecimento do setor após serem realizados.
2°	Resistência entre colaboradores em acatar as sugestões feitas.
3°	Equipe Funcional.

Figura 2: Principais deficiências dos controles internos dos municípios pesquisados de acordo com os questionários aplicados.

Observa-se que o sistema de controle interno nos municípios além de oferecer suporte, assessora e apoia o Executivo. Este sistema é responsável por oferecer relatórios fidedignos sob a ótica gerencial. Pode-se verificar que o controle com todas as suas funções auxilia o administrador a adotar medidas que busquem a impedir ou corrigir situações que sejam ilegais ou que cause prejuízos ao erário do município em tempo hábil (SOARES, 2012).

Todas as cidades alvos de estudo reconhecem que o controle interno é uma ferramenta de imensa relevância para a implantação eficaz de uma administração pública gerencial que visa resultados. Sendo assim, também relataram alguns pontos que acreditam ser primordiais que um sistema de controle deve ter para tornar a gestão pública gerencial. Destacaram:

1°	Desburocratização dos órgãos municipais, estaduais e federais.
2°	Aprimorar a equipe própria e desenvolver trabalho de rotina na fiscalização.
3°	Recomendar um melhor planejamento para a Administração Pública.
4°	Repassar informações antes de seu acontecimento.

5°	Acato de sugestões repassadas aos gestores.
6°	Trabalho em equipe.

Figura 3: Pontos considerados importantes dentro de um sistema de controle interno retirado do questionário aplicado nos municípios pesquisados.

Quando se fala de controle interno municipal além de manter resguardados os bens e recursos públicos, este deve ainda trabalhar no sentido de obter uma gestão gerencial com foco nos resultados, aplicando todos os recursos de maneira correta sempre com atenção à legislação pertinente. O mesmo deve atuar ainda de modo fiscalizador buscando evitar fraudes e erro sempre em defesa da supremacia do interesse público (CACHOEIRA, 2016).

CONCLUSÕES

O Brasil está passando por um período bem conturbado em sua história. Frequentemente estamos rodeados de notícias sobre corrupção, lavagem de dinheiro, compra e venda de apoio político visando à aprovação de projetos de lei dentre outros crimes contra o erário público. Diante desses acontecimentos, a sociedade mostra-se esgotada e clama por mudanças que favoreçam o bom andamento da gestão pública.

A administração pública no Brasil passa por um processo de transição do modelo de gestão burocrática para gerencial que tem como foco melhorar o anterior e buscar resultados. Sendo assim, é possível concluir que as mudanças devem começar pelos municípios. Na administração gerencial, os municípios devem possuir uma visão sistêmica e tratar o seu povo como clientes que possuem desejos e necessidades que precisam ser atendidas com o máximo rigor de qualidade.

Já que as mudanças devem acontecer, primeiramente, nos municípios, podemos utilizar uma ferramenta que pode tornar uma gestão mais eficiente: o controle interno. Essa ferramenta mostra-se de suma importância para os municípios que almejam alcançar resultados satisfatórios. Conforme identificado nos municípios em estudo todos compreendem que o controle interno pode e deve ser uma ferramenta para tornar a administração gerencial, pois evita erros, fraudes e, acima de tudo, protege o patrimônio público.

Enfim, percebe-se que o sistema de controle interno, para auxiliar a administração pública municipal, a se tornar gerencial, deve estar interligado a todos os órgãos da prefeitura, estar vinculado ao executivo e possuir uma equipe funcional com vontade política e administrativa sempre valorizando o trabalho em equipe. Cabe ao administrador público agir de acordo com o bom senso e criatividade, respeitando as informações, visando sempre o bom andamento dos trabalhos.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ARAÚJO, Fernanda Mayara Bezerra de. **O Sistema de Controle Interno como Ferramenta Para Eficiência da Gestão Pública**. 2013. 15 f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharelado em Ciências Contábeis). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande. 2013.

BERTOLDI, Kilian Karine Teixeira; OLIVEIRA, Rosane Furlan de. **Controladoria**. 2003. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Especialização em Controladoria). Departamento de Ciências Contábeis do Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.

BONI, Adriane Fátima de. **O Papel do Controle Interno na Gestão Pública Municipal: Prefeitura de Augusto Pestana**. 2015. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Especialização em Gestão Pública). Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Panambi. 2015.

BORGES, Carlos Alberto Nunes. Controle Interno. In: CONFERÊNCIA DE CONTROLE EXTERNO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Artes e Ofícios: Anais da II Conferência de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: TCEMG, 2014. p. 9-13.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado 1988. Arts. 70 a 75. Portal da Legislação: Constituição. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 12. junho. 2017.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Institui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/orcamento/documentos/legislacao/lei-no-4320/view>. Acesso em: 10. junho. 2017

CACHOEIRA, Mislaine Silvano. **O Controle Interno Como Forma de Combate a Corrupção, Conforme a Lei 10.028/2000**: Um Estudo de Caso nos Municípios da Armec. 2016. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação de Ciências Contábeis). Unidade Acadêmica de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma. 2016.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de.; CARVALHO, Evelyn Freire de; ALBUQUERQUE, Cristhian Carla. **Guia Prático de Controle Interno na Administração Pública**. Amazonas. 2016. 84 p.

CAVALCANTE, Danival Sousa; PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. Organização dos Órgãos de Controle Interno Municipal no Estado do Ceará: Um estudo na Região Metropolitana de Fortaleza. **Advances in Scientific and Applied Accounting**. São Paulo, v.4, n.1, p.24-43, 2011.

CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES, Paulo César. **A organização do sistema de controle interno municipal**. Porto Alegre: CRC-RS, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2ª ed. 2010.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Instituto Brasileiro de Administração Pública. Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público da Câmara dos Deputados. Frente Parlamentar Mista para o Fortalecimento da Gestão Pública. **Guia da Boa Gestão do Prefeito**. Brasília. 2012. 96 p.

CONTI, Mauricio José. CARVALHO, André Castro. **O Controle Interno na Administração Pública Brasileira: Qualidade do Gasto Público e Responsabilidade Fiscal**. DPU Nº 37 – Jan-Fev/2011 – SEÇÃO ESPECIAL – TEORIAS E ESTUDOS CIENTÍFICOS. 201-220.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Subcontroladoria de Auditoria e Controle de Gestão. **Controle Interno e Auditoria Governamental**. Belo Horizonte. 2012. 116 p.

FILHO, Antônio José. A importância do controle interno na administração pública. **Diversa**. Ano I - nº 1. p. 85-99. jan./jun. 2008.

FLORIANO, José Cebaldir. LOZECKYI, Jeferson. A Importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial. **UNICENTRO - Revista Eletrônica Lato Sensu**. Ed.5 – 2008

FURBINO. 2009. **Bom senso é fundamental**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/bom-senso-e-fundamental/32897/> Acesso em: 19. Junho. 2017.

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

LENSER, Francielle de Moraes. **Controle Interno na Administração Pública**. 2012. 66 páginas. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

LESSA, Alexandre de Moraes. **Controle na administração pública: uma proposta para o sistema de controle interno do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro**. 2014. 55 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro. 2014.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de.; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál. Florianópolis**. v. 10 n. esp. p. 37-45 2007.

MACHADO, Quelen Cristiane Moraes; TONIN, Guerino Antônio. Benefícios do Controle Interno para Administração Pública Municipal. **Revista Eletrônica do TCE-RS**. Porto Alegre. Nº 1 V. 1. 92 de 128. Set. 2014

MELO, Érica Sabrina Santos. **A Relevância do Controle Interno na Administração Pública Municipal**: Otimização da transparência das Ações Públicas. 2015. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em administração Pública). Pró-Reitora de Ensino Médio e Técnico de educação á Distância. Universidade Estadual da Paraíba. Itaporanga. 2015.

OLIVEIRA, Pedro Ivo Melo de. **Controle Interno da Administração Pública**: Instrumento de Proteção ao Erário. 2011. 108 f. Dissertação (Mestrado em Direito). Setor de Ciências Jurídicas. Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2011.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In PINHEIRO, WILHEIM E SACHS (ORGS.), **Brasil: Um Século de Transformações**. S.Paulo: Cia. das Letras, 2001: 222-259.

PICCOLI, Marcio Roberto; PRADO, Gessica Hoffmann do. CONTROLE INTERNO MUNICIPAL: UMA ANÁLISE NAS PRESTAÇÕES DE CONTAS DOS MUNICÍPIOS DO MEIO OESTE CATARINENSE - AMMOC **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade** v.12, n.31, p. 2096-2120 | Janeiro/Abri I – 2018 ISSN 1980-5756 | DOI: 10.21171/ges.v12i31.2203.

SAUTHIER, Marcelo. **Planejamento do Controle Interno como Instrumento de Gestão na Prefeitura Municipal de Alto Feliz**. 2012. 43 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública). Escola de Administração. Universidade Federal do rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2012.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá. 2013. 9 p.

SIPPERT, Keila Aliny. **Eficácia do Controle Interno na Administração Pública Municipal**. 2013. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito). Departamento de Estudos Jurídicos e Sociais. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí. 2013.

SOARES, Líria Lara. **Características do Sistema de Controle Interno Municipal**: um estudo na Prefeitura Municipal de Ouro Preto. 2012. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Empresariais. Universidade Fumec. Belo Horizonte. 2012.

SOUZA, Corine Sumski de. **O papel do controle interno na gestão dos gastos públicos municipais**. 2008. 88 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) - FAE – Centro Universitário. Curitiba, 2008.

TORRES, Sandro Andre Paintner. **O Papel da controladoria Interna na Gestão Pública Municipal**. 2011. 20 f. Trabalho de Conclusão de curso (Especialização em Gestão Pública Municipal). Departamento de administração da Universidade Estadual de Maringá. Universidade Estadual de Maringá. 2011.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Órgão de controle, transparência e Cidadania. **Cartilha de Orientações sobre Controle Interno**. Belo Horizonte. 2012. 50 p.