



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA A DISTÂNCIA

SILVÂNIO MARTINS DE LIMA

**O controle interno como ferramenta de gestão pública municipal: Um estudo de caso na Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer**

ITABAIANA - PARAÍBA  
2014

SILVÂNIO MARTINS DE LIMA

**O controle interno como ferramenta de gestão pública municipal: Um estudo de caso na Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) III - Gestão Municipal, semestre 2014.2.

Orientador: Profa. M. Sc. Ana Lúcia Carvalho de Souza.

ITABAIANA - PARAÍBA  
2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

L732c Lima, Silvano Martins de  
O Controle Interno como ferramenta de gestão pública municipal [manuscrito] : um estudo de caso na Prefeitura Municipal de São Vicente Ferrer / Silvano Martins de Lima. - 2014.  
41 p.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância, 2014.  
"Orientação: Profª. Ana Lúcia Carvalho de Souza, Secretária de Educação a Distância".  
1. Administração Pública. 2. Controle Interno. 3. Sistema de Controle Interno. I. Título.

21. ed. CDD 351

SILVÂNIO MARTINS DE LIMA

**O controle interno como ferramenta de gestão pública municipal: Um estudo de caso  
na Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer**

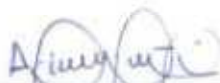
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
apresentado ao Curso de Administração  
Pública, modalidade de ensino a distância, da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito à obtenção do título de Bacharel em  
Administração Pública, Linha de Formação  
Específica (LFE) III - Gestão Municipal,  
semestre 2014.2.

Aprovada em 

BANCA EXAMINADORA



Profª. M. Sc. Ana Lúcia Carvalho de Souza. (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)



Profª. Ma. Vagna Brito de Lima  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



A Deus, pois tudo o que sou eu devo a ele , aos meus pais por servirem de fonte de inspiração e ao meu sobrinho Ismael pela alegria e descontração.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiríssimo lugar a Deus, por me iluminar e por me dar o dom da vida.

À minha família, que me incentivou para que eu vencesse mais esse desafio.

À Rosane Kelly pela sua compreensão e paciência.

À minha orientadora, professora Ma. Ana Lúcia Carvalho de Souza, por sua paciência e apoio ao longo desta jornada.

À Professora Jacqueline Echeverria, coordenadora do curso de administração pública à distância, por seu empenho.

À professora Kaline Di Pace Nunes, coordenadora adjunta do curso de administração pública à distância, por seu empenho e dedicação.

Aos professores do Curso de Graduação da UEPB, em especial, Antonio Germano, Manuela Maia, Geuda Anazile, Sandra Araújo, Suênya Freire e Viviane Nogueira, que contribuíram ao longo desses quatro anos, através de suas aulas nos chats e fóruns de suas disciplinas, para a construção desse trabalho.

Aos tutores e funcionários da UEPB, Anne Marrie e Josemberg Alves (ex-tutor), Emerson Leandro, Mucio Silva e Joyce Siqueira.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade, descontração e construção de conhecimento.

## RESUMO

O controle interno é um instrumento de extrema importância para que a Administração Pública atinja de forma eficiente e com economicidades os seus objetivos e os da população, agindo de forma a prevenir, a auxiliar e a reprimir as atividades que são desempenhadas pelos seus órgãos, seja da Administração Direta ou Indireta. Este trabalho tem como tema o controle interno como ferramenta de gestão pública municipal: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer, apresentando como objetivo geral analisar os procedimentos de controles internos existentes na Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer, como ferramenta de gestão pública municipal, revisando na literatura conceitos e aplicabilidade dos controles internos, mapeando e avaliando o sistema de controles internos existente, a implantação de novos controles e a contribuição para a gestão da atividade dos controles existentes. A pesquisa classifica-se como aplicada, quanto à forma de abordar o problema a pesquisa é qualitativa, em relação aos objetivos da pesquisa, a mesma é descritiva e exploratória, quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados é do tipo bibliográfica, sendo um estudo de caso, quanto aos instrumentos de coleta de dados foi aplicado um questionário contendo dez perguntas abertas e quanto à análise dos dados foi utilizada a técnica qualitativa. Através da coleta de dados, foi possível observar os procedimentos de controle interno adotados pela Prefeitura, verificando a sua importância para gestão municipal, pois, através do sistema de controle interno os dados são transformados em informações concisas e fiéis, visando oferecer ao gestor público os instrumentos necessários para realizar as atividades de forma a alcançar a eficiência e a economicidade na gestão pública, prevenindo e corrigindo erros. Conclui-se que o controle interno do Município de São Vicente Férrer está atuando de maneira como determina a Constituição Federal de 1988 e leis correlatas, atuando de forma eficiente, eficaz e efetiva, mas o estudo mostrou também que, o que preocupa a gestão municipal é a quantidade de funcionários que trabalham no controle interno do município, atualmente são dois, pois, mesmo dando conta dos trabalhos desenvolvidos é fundamental que essa estrutura de funcionários seja um pouco maior, pois assim, as atividades obedeceriam à segregação de funções trazendo resultados mais rápidos e sem sobrecarregar os funcionários.

**Palavras-chave:** Administração pública. Controle interno. Sistema de controle interno.

## ABSTRACT

Internal control is an instrument of extreme importance for the public administration to reach efficiently and economically their goals and those of the population, acting to prevent, to help and to repress the activities that are performed by their agencies, either the Direct or Indirect Administration. This work is subject to internal control as municipal management tool: a case study in the City of São Vicente Férrer, with the general objective analyze procedures for internal controls in the Municipality of São Vicente Férrer, as a management tool municipal, reviewing literature on the concepts and applicability of internal controls, mapping and evaluating the existing system of internal controls, implementation of new controls and the contribution to the management of the activity of existing controls. The research ranks as applied, how to approach the problem the research is qualitative, in relation to the research objectives, it is descriptive and exploratory, as the procedures used to collect bibliographic data is the type, and a study case, as the instruments of data collection was a questionnaire containing ten open questions and how the qualitative data analysis technique was used. Through data collection, we observed internal control procedures adopted by the city, checking their importance to municipal management, through the internal control system data is transformed into concise and faithful information in order to offer to public managers the tools they need to carry out activities in order to achieve efficiency and economy in public management, preventing and correcting errors. We conclude that internal control of São Vicente Férrer is acting in a manner as determined by Federal Constitution of 1988 and related laws, operating effectively, efficiently and effectively, but the study also showed that, what worries municipal management is the number of employees working in the internal control of the municipality, currently are two, because even taking account of the work performed is essential that this structure is somewhat higher officials, seeing that the activities obey segregation of duties bringing more results fast and without burdening employees.

**Keywords:** public administration. Internal control. Internal control system.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1 Tema de pesquisa.....	10
1.2 Delimitação do tema de pesquisa.....	10
1.3 Problema.....	10
1.4 Objetivos.....	10
<b>1.4.1 Objetivo geral.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>10</b>
1.5 Justificativa.....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 Controle.....	12
<b>2.1.2 Elementos e fases do controle.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.3 Classificação do controle.....</b>	<b>14</b>
2.1.3.1 Quanto aos órgãos incumbidos do controle.....	14
2.1.3.2 Quanto ao âmbito.....	15
2.1.3.3 Quanto ao momento.....	15
2.2 A Administração Pública.....	16
2.3 Controle interno.....	18
<b>2.3.1 Princípios fundamentais do controle interno.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2 Sistema de controle interno.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.3 Objetivos do sistema de controle interno.....</b>	<b>23</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>25</b>
3.1 Classificação da pesquisa.....	25
3.2 Identificação das variáveis.....	25
3.3 Quanto ao método e à forma de abordar o problema.....	26
3.4 Quanto aos objetivos da pesquisa.....	26
3.5 Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados.....	26
3.6 Quanto aos instrumentos de coleta de dados.....	27
3.7 Universo e amostra.....	27
3.8 Quanto às técnicas de análise de dados.....	27
3.9 O município pesquisado.....	27
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>

<b>APÊNDECE A- QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA.....</b>	<b>39</b>
--	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo evoluiu, a sociedade e as pessoas estão evoluindo e vem percebendo o aumento das irregularidades, corrupção, má aplicação dos recursos públicos e etc. A eficiência na Administração Pública e a busca de forma incessante por uma gestão de resultados é tido como missão primordial, pois a necessidade de produzir resultados eficientes, gerando serviços de qualidade para atender a população e com redução dos custos, é uma missão essencial e de ordem imperativa para o Estado. A função primordial e essencial do Estado é garantir à prestação dos serviços essenciais a população, mas não basta ser apenas servido, tem que satisfazer as necessidades da população, ou seja, deve ser prestado com muita eficiência e sem desperdício do dinheiro público, pois conforme Cavalheiro e Flores (2007, p. 19) transpondo uma fala do Exmo. Senhor João Féder, Conselheiro do Tribunal de Contas do Estado do Paraná menciona que: “O Estado não tem dinheiro. Nenhum dinheiro é do Estado. O dinheiro, antes e depois de entrar nos cofres públicos, é do povo e, como tal, o seu controle paira acima de qualquer outro direito (grifo nosso)”. Assim é de observar que os gestores públicos quando forem desempenhar as suas atividades, devem agir seguindo os princípios constitucionais da administração pública, visando agir dentro dos parâmetros estabelecidos.

Diante dessa função do Estado em lidar com o dinheiro do povo, é justo que exista uma ação de fiscalização contínua, como forma de garantir que os objetivos da administração pública sejam cumpridos de forma justa, moral e honesta, sem sair do caminho que devem seguir. O controle interno decorre do poder da Administração de rever seus próprios atos, pois segundo Fonseca (2012, p. 17) “O controle interno deriva do poder-dever de autotutela que a Administração Pública tem sobre seus próprios atos e agentes, é realizado por órgão no âmbito da própria Administração Pública”. O controle interno é todo mecanismo usado pela Administração para garantir a fiscalização dos seus atos, afim de guia-los para alcançar a eficiência na execução orçamentária, realizando de maneira correta e eficiente a utilização do dinheiro público para consecução de suas atividades. O controle interno faz com que o orçamento seja aplicado de forma eficiente e com economicidade, transformando-se em um poderoso instrumento de gestão, dentro da organização.

A Constituição Federal de 1988 determina em seu artigo 70 que:

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 (BRASIL, 1988).

O Sistema de Controle Interno permite uma maior agilidade na ligação comunicativa da organização, analisando globalmente se os parâmetros estabelecidos pelos princípios organizacionais estão sendo cumpridos, visando dessa maneira, garantir uma gestão eficiente e econômica na concretização de suas atividades e serviços públicos.

A Constituição Federal de 1988 também evidenciou a importância do controle interno para o município, pois em seu artigo 31 fica determinado que: “além da fiscalização pelo Poder Legislativo Municipal, haverá a fiscalização realizada pelo sistema de controle interno do Poder Executivo Municipal” (BRASIL, 1988).

O presente trabalho, além da introdução, apresenta a metodologia usada na construção do trabalho, informando a classificação da pesquisa, determinando as variáveis, o método e a forma de abordar o problema, quanto aos objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados na coleta de dados, os instrumentos de coleta de dados, o universo e amostra, as técnicas de análise de dados e o município pesquisado, apresenta também a análise e interpretação dos resultados e as considerações finais. O trabalho apresenta também três capítulos, onde o primeiro capítulo fala sobre controle, contendo os elementos e fases do controle e a classificação do controle, o segundo capítulo fala sobre a Administração Pública e o terceiro capítulo do referencial teórico apresenta o controle interno, demonstrando os princípios fundamentais do controle interno, sistema de controle interno e os objetivos do sistema de controle interno.

### 1.1 Tema de pesquisa

O controle interno como ferramenta de gestão pública municipal: Um estudo de caso na Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer.

### 1.2 Delimitação do tema de pesquisa

Analisar os procedimentos de Controles Internos atualmente utilizados pela Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer.

### 1.3 Problema

O controle interno é uma ferramenta de gestão pública municipal na Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer, eficaz e confiável?

### 1.4 Objetivos

#### **1.4.1 Objetivo geral**

Analisar o Controle Interno como ferramenta de gestão na Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Revisar na literatura conceitos e aplicabilidade dos controles internos;
- Mapear o Sistema de Controles Internos existente;



- Avaliar a implantação de novos controles; e
- Avaliar a contribuição dos controles existentes para a gestão das atividades executadas.

### 1.5 Justificativa

O tema controle interno é de extrema importância no atual modelo de gestão pública, pois os recursos a serem geridos pela administração pública tornaram-se cada vez mais objeto de fiscalização e transparência, exigindo um agir consciente e econômico da Administração Pública, além de obediência aos princípios básicos previsto na Constituição Federal de 1988. Desta maneira o gestor que tem a capacidade de compreender esta relação entre o controle interno e a gestão da Administração Pública, sabe que esse instrumento quando bem utilizado o ajudará a tomar as decisões que resultem em benefícios para a população.

“O controle interno pode ser considerado o instrumento mais eficaz, dentre todos, no combate à corrupção. O controle interno não é mais um a fiscalizar as ações governamentais, que acaba por emperrar a máquina administrativa” (CAVALHEIRO; FLORES, 2007, p. 4-5).

O processo de gestão é algo que se deve prestar bastante atenção, o mesmo deve seguir os devidos processos constitucionais e ordinários, visando desta maneira não sair do caminho que se deve seguir, pois, quando se desvia desses caminhos, os gastos e danos poderão ser maiores e prejudiciais para Administração Pública quanto para a população. Cavalheiro e Flores (2007, p. 19) transpondo uma fala do Exmo. Senhor João Féder, Conselheiro do Tribunal de Contas do Estado do Paraná menciona que: “O Estado não tem dinheiro. Nenhum dinheiro é do Estado. O dinheiro, antes e depois de entrar nos cofres públicos, é do povo e, como tal, o seu controle paira acima de qualquer outro direito (grifo nosso)”. A pesquisa visa contribuir para a literatura, pois expõe de forma simples informações a respeito da Administração Pública, além de contribuir para o preenchimento da lacuna existente em relação a estudos relacionados com o controle interno, dando destaque a municipalidade.

Portanto, este estudo nos leva a investigar o seguinte problema de pesquisa: O controle interno é uma ferramenta de gestão pública municipal na Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer, eficaz e confiável?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa revisar a literatura relacionada com o tema da pesquisa. Começa demonstrando o conceito de controle numa visão global, logo após vem conceitos referentes a elementos e fases do controle, seguindo em frente apresenta-se uma visão sobre como o controle se classifica em relação a alguns critérios específicos, depois se inicia alguns conceitos sobre a Administração Pública, logo após trata-se de mostrar alguns conceitos em relação ao controle interno, em seguida vem os princípios fundamentais do controle interno, na sequencia vem alguns conceitos em relação a sistema de controle interno e por fim esclarece os objetivos do sistema de controle interno.

### 2.1 Controle

O controle é uma ferramenta de extrema importância para manutenção e desenvolvimento eficiente, eficaz e efetivo das atividades que são desempenhadas dentro e fora de uma organização, independente da sua natureza pública ou privada.

Segundo o dicionário Aurélio o vocábulo controle se origina da palavra francesa *contrôle*, significando a fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos e etc., para que tais atividades, ou produtos, não se desviem das normas preestabelecidas (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU, 2007, p. 3). Assim, o controle visa colocar no caminho correto as atividades que foram planejadas previamente, dando maior rapidez e resultados positivos para Administração Pública quanto para população, trazendo de forma clara os mecanismos legais para se ter uma gestão de qualidade.

Benda (2001 apud Filho, 2008, p. 86):

A Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, de 1789, já prescrevia que “a sociedade tem direito de pedir conta a todo agente público de sua administração”. O dever de prestar contas é inerente a toda atividade pública e, sendo assim, é de extrema importância os meios à disposição ou a serviço da sociedade, para o exercício do controle do poder (BENDA, 2001 apud FILHO, 2008, p. 86).

A busca pela correta aplicação dos recursos públicos é uma atividade que há muito tempo já gerava preocupação por parte da sociedade, fato que pode ser comprovado pela Declaração dos Direitos do home e do cidadão citada a cima.

Na convivência do dia-a-dia das pessoas a palavra, é entendida como domínio que se tem sobre seus comportamentos, já numa visão mais técnica, o sentido vai mais longe e é mais preciso, resultando numa análise administrativa, financeira e contábil (FERREIRA, 1982, PETER e MACHADO, 2003 apud IBIAS, 2008). Portanto a função de controlar consiste em averiguar se as atividades que estão sendo desempenhadas estão de acordo com

os projetos originais que foram planejados, controlando todos os processos que são condizentes com o desempenho dessas atividades.

Oliveira (2005 apud Wikipédia, 2014) explica que controlar é “comparar o resultado das ações, com padrões previamente estabelecidos, com a finalidade de corrigi-las se necessário”. Assim o administrador, partindo do necessário planejamento e programa pré-estabelecido, tem a possibilidade de identificar, analisar, avaliar e controlar o resultado de sua obra planejada. O controle agindo de forma corretiva visa rever os atos praticados para compara-los com o que foi planejado e se algo sair errado irá corrigi-los ou anula-los.

Para Botelho (2009 apud Fonseca, 2012) “o controle é um mecanismo que serve de ponte entre as partes de um sistema organizacional, servindo de ligação, prevenção e regulamentação que usado de forma bem planejada alcançará os resultados programados”. Portanto os instrumentos de controle quando bem utilizados garantem o ajustamento e a correção dos caminhos para atingir as metas e programas planejados, fazendo a ligação do desenvolvimento das atividades com a legalidade e eficiência das mesmas, mostrando que não se deve apenas desenvolver atividades, mas sim, transforma-las em instrumentos de uso e de acesso para população.

O Tribunal de Contas da União define que:

Genericamente falando, controle é uma ação tomada com o propósito de certificar-se de que algo se cumpra de acordo com o que foi planejado visando alcançar os objetivos que foram definidos no planejamento e evitando qualquer evento que possa impedir ou dificultar o alcance desses objetivos. Controle, portanto, só tem significado e relevância quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido e só faz sentido se houver riscos de que esse objetivo não venha a ser alcançado. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2009, p. 4).

O controle quando bem utilizado é um verdadeiro instrumento de gestão dentro de uma organização, pois guia as atividades que estão sendo desenvolvidas, garantindo o ajustamento e a correção dos caminhos divergentes para que essas atividades atinjam os objetivos que foram planejados previamente, visando que as metas e programas planejados sejam alcançados de forma eficiente, eficaz e efetiva.

### **2.1.2 Elementos e fases do controle**

Para Koontz & O’ Donnel (1978 apud Bordin e Saraiva, 2005) deve-se frisar:

- O Auditor/Gestor: Este deve providenciar o levantamento do sistema contábil e do controle interno da organização, analisar o grau de segurança por eles proporcionado e, com base nesses levantamentos, estabelecer a natureza e a profundidade dos procedimentos de auditoria a ser adotada, assim como o momento apropriado de sua aplicação. Os gestores são

responsáveis pela análise dos riscos no ambiente de negócio e de processos, realizando ainda as ações que lhe são atribuídas.

- A avaliação de desempenho: Neste caso, o processo de controle atua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que recebe. A avaliação do desempenho tem o intuito de obter informação precisa a respeito daquilo que está sendo controlado.

Assim, esses elementos e fases devem interligar-se para garantir que o sistema de controle funcione de forma preventiva, simultânea e repressiva, gerando dados imprescindíveis para tomadas de decisões.

“A importância do controle para a gestão das organizações está no seu potencial informativo para suporte ao processo decisório” (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2009, p. 16). Os dados gerados devem ser fidedignos, pois, se transformarão em informações importantes para as tomadas de decisões da organização, assim, o sistema de informação deve ser bem gerenciado, dando um tratamento especial aos dados construídos e obtidos no seu interior, pois se transformarão em informações que serão utilizadas como base para as decisões importantes, pois, se forem mal gerenciados, poderão produzir informações mal estruturadas e fundamentadas gerando graves problemas para organização.

Para Chiavenato (1994 apud Bordin e Saraiva, 2005) devem-se destacar:

- Os mecanismos de desempenho que representam o grau de satisfação dentro daquilo que foi desejado, podendo ser aplicado a ações concretas ou inconcretas, gerais ou específicas.
- Ações de correções: o controle deve indicar quando o desempenho não está de acordo com o padrão estabelecido e qual a medida corretiva adotar.

Desta maneira, precisa-se realizar uma ação de monitoramento que vise certificar e revisar a estrutura de gestão de riscos para saber se estão sendo efetivos ou não. O controle além de ser prévio e simultâneo, deve ser corretivo, visando avaliar se o que foi planejado foi executado corretamente, avaliando se realmente as atividades executadas geraram os benefícios pré-estabelecidos, e, se não seguiu os padrões prévios, deve indicar quais as melhorias que se devem fazer, para se ter melhores desempenhos nas atividades executadas.

### **2.1.3 Classificação do controle**

O controle pode classifica-se quanto aos órgãos incumbidos do controle, quanto ao âmbito e quanto ao momento, vamos ver de forma mais detalhada, cada uma dessas classificações citadas à cima, logo a baixo.

#### **2.1.3.1 Quanto aos órgãos incumbidos do controle**

O controle é uma tripartição, pois pode ser: administrativo, legislativo e judicial. Assim quando exercido pela própria Administração ou por seus órgãos sobre seus próprios atos e agentes, tem-se um controle administrativo interno. “Quando é exercido pelo Poder Legislativo sobre a Administração Pública e sobre o Poder Judiciário tem-se o controle legislativo e por fim, quando exercido pelo Poder Judiciário sobre a Administração Pública tem-se o controle judicial” (DIRLEY, 2011, p. 582-586).

#### 2.1.3.2 Quanto ao âmbito

- Controle interno: “É aquele feito pela Administração Pública sobre seus próprios órgãos e sobre a administração indireta” (MEDAUAR, 2010). É aquele em que a própria administração realiza, visando ajustar as atividades que estão sendo executadas, aos programas pré-estabelecidos.
- Controle externo: De acordo com Meirelles (2010, p. 700-701), “é o que se realiza por órgãos estranhos a administração responsável pelo ato controlado”. Este controle parte de fora da administração, tendo o objetivo de verificar se as atividades executadas pela administração estão de acordo com o que foi planejado na programação orçamentária, realizando o julgamento das contas apresentadas pela administração.

#### 2.1.3.3 Quanto ao momento

- Prévio ou preventivo: Segundo Meirelles (2010, p. 700) “é o que antecede a conclusão ou operatividade do ato, como requisito para a sua eficácia.” É aquele que ocorre antes da atividade ser desenvolvida, agindo de maneira. Assim pode-se destacar dentro desse tipo de controle “a autorização do Congresso Nacional para o Presidente da República declarar a guerra e celebrar a paz” disposição prevista na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).
- Concomitante: É aquele que atua no momento em que a Administração pratica a atividade desenvolvida. Para Di Pietro (2010, p. 730) “é o que acompanha a atuação administrativa no momento mesmo em que ela se verifica.” A realização de uma auditoria durante a execução de uma obra se enquadra neste tipo de controle. É o controle que se realiza de forma conjunta com as atividades que estão sendo desempenhadas, visando evitar futuros erros, pois com esse acompanhamento os erros e os riscos de erros são evitados, trazendo assim maior eficiência para administração.
- A posteriori, subsequente ou corretivo: É aquele realizado depois de praticado o ato controlado. “Sua finalidade e objetivos são: Rever os atos praticados para corrigi-los, anulá-los ou atestar sua confirmação” (DI PIETRO, 2010). É o controle que se realiza após a

consecução das atividades, visando avaliar se as mesmas obedeceram aos devidos processos estabelecidos previamente.

## 2.2 A Administração Pública

A Administração Pública é o conjunto de órgãos e pessoas que desempenham a função administrativa através de uma ação bem planejada e sistemática, visando alcançar os objetivos pré-estabelecidos e o bem para coletividade. A Administração Pública nas palavras do renomado professor Hely Lopes Meirelles é:

Em sentido formal é o conjunto de pessoas jurídicas e órgãos públicos instituídos para a consecução da função administrativa do Estado; em sentido objetivo/ material /funcional é o conjunto das funções administrativas propriamente ditas e às atividades necessárias à prestação dos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade (MEIRELLES, 2004 apud PALUDO, 2012, p. 20-22).

Assim a Administração Pública deve agir de forma a seguir o caminho que foi planejado, sem desviar-se dos princípios que regem a sua atuação, pretendendo desta maneira concretizar o orçamento aprovado em bens matérias e em serviços públicos essenciais para a população. Devido a essa capacidade de utilização dos recursos públicos tanto a Administração Pública quanto as pessoas que os mantêm ou administram devem prestar contas sobre a sua correta utilização.

Conforme o artigo 37, da Constituição Federal de 1988, a Administração Pública compreende “a Administração Direta e Indireta” (BRASIL, 1988). A Administração Pública subdivide-se em duas unidades, uma para o desempenho direto e outra para o desempenho indireto de suas atividades. Segundo o Decreto-lei nº 200/67, art. 4º, I no âmbito Federal a “Administração Direta constitui-se dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios” (DIRLEY, 2011, p. 155). A Administração Direta é composta por um conjunto de órgãos públicos que integram os três poderes de forma específica e através dos quais o Estado realiza suas atividades.

Segundo Paludo (2012, p. 29) “A Administração Direta é composta pelos próprios órgãos dos poderes que compõem as pessoas jurídicas de Direito Público com capacidade política ou administrativa”. É a própria Administração Pública que determina e executa as atividades, através dos órgãos que a compõe, pois toda responsabilidade pela execução das atividades e serviços paira sobre a própria Administração Pública, que é a responsável pela atividade.

A Administração Direta é um sistema que integra toda estrutura intrínseca do Estado, pois segundo Silva (1996 apud Ibias, 2008, p. 14) “A Administração Direta engloba todo o

sistema de estrutura e de organização administrativa do Estado, passando a atuar com a competência que lhe foi atribuída e como pessoa administrativa”.

A Administração Indireta é composta por pessoas administrativas, sendo um conjunto de entidades dotadas de personalidade jurídica e autonomia, responsável pela execução de determinadas atividades especializadas que lhe são atribuídas.

Segundo Filho (2004) é o conjunto de pessoas administrativas com personalidade jurídica própria que desempenham atividades por outorga ou delegadas pela Administração Direta. A Administração Pública Indireta executa as atividades que lhe são outorgadas e delegadas, mas são constantemente fiscalizadas pela Administração Pública Direta, pois, apesar de executar as atividades, não é a mandatária das mesmas.

Segundo julgamento proferido pela Ministra Ellen Gracie do Supremo Tribunal Federal, “os bens e o interesse público são indisponíveis, porque pertencem à coletividade. É, por isso, o Administrador, mero gestor da coisa pública, não tem disponibilidade sobre os interesses confiados à sua guarda e realização” (BRASIL, 2002). Portanto a Administração Pública deve atuar conforme preceitua o caput do artigo 37 da Constituição Federal do Brasil de 1988, onde estão consagrados os princípios constitucionais essenciais, da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e da Eficiência, visando desta maneira atingir a boa gestão da coisa pública.

Pelo princípio da Legalidade o Estado só faz aquilo que a lei determinar, estando sua atividade administrativa submissa ao império da lei, ou seja, o Estado só pode atuar ou deixar de atuar se a lei autorizar.

Pela Impessoalidade a atividade administrativa deve atender a todos, sem fazer distinções, visando atender a toda coletividade. Segundo Moraes (2010), o administrador é o executor do ato emanado pela administração, servindo de transporte para atuação da vontade do Estado. O administrador não age em nome próprio, mas em nome da pessoa jurídica.

O princípio da Moralidade estabelece um conjunto de valores éticos que o administrador deve observar, para conduzi-lo a um padrão de conduta, que vise alcançar uma atividade honesta, proba, íntegra, leal e de boa fé, que considere o interesse público sob o interesse particular.

O princípio da Publicidade trata do dever que a Administração Pública tem de manter a transparência de suas atividades, pois a Constituição Federal de 1988 estabelece em seu artigo 5, XXXIII que: “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). O cidadão tem o direito de ter o conhecimento do desenvolvimento de diversas atividades desempenhadas pela Administração Pública, pois as atividades são financiadas pela população com os pagamentos de seus impostos, portanto, nada é mais justo que a mesma população que financia as atividades tenha o conhecimento de informações que lhes são importantes.

O princípio da Eficiência determina que a Administração Pública deve realizar suas atividades com rapidez, perfeição e rendimento, visando trazer uma maior efetividade para coletividade. Para Moraes (2010), “o princípio da eficiência exige que o agente público direcione suas atividades para alcançar o efetivo bem da coletividade, agindo de forma neutra, transparente e eficaz, alcançando perfeição nos serviços públicos”. A Administração Pública através desse princípio deve perseguir o bem comum utilizando os recursos públicos de forma perfeita, rápida e imparcial, trazendo o rendimento esperado pela população.

### 2.3 Controle interno

O controle interno decorre do poder da Administração de rever seus próprios atos, pois segundo Fonseca (2012, p. 17) “O controle interno deriva do poder-dever de autotutela que a Administração Pública tem sobre seus próprios atos e agentes, é realizado por órgão no âmbito da própria Administração Pública”.

A Administração Pública tem essa capacidade de rever seus próprios atos, pois a mesma deve agir de forma imparcial, seguindo todos os procedimentos que foram traçados na programação do orçamento, mas, se algo sai errado e existe a possibilidade de correção para enquadrá-lo dentro do que foi planejado, é fundamental que exista esse poder-dever de autotutela da Administração Pública, pois a mesma deve trazer benefícios para população, entendimento já consagrado pelo Supremo Tribunal Federal na súmula n. 346, onde diz “que a Administração Pública pode declarar a nulidade dos seus próprios atos” (BRASIL, 1963), e também na súmula n. 473, onde determina que:

A Administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial (BRASIL, 1969).

O controle interno é todo mecanismo usado pela Administração para garantir a fiscalização dos seus atos, a fim de guiá-los para alcançar a eficiência na execução orçamentária, realizando de maneira correta e eficiente a utilização do dinheiro público para consecução de suas atividades.

O Tribunal de Contas da União refere-se ao controle interno como:

Processo composto pelas regras de estrutura organizacional e pelo conjunto de políticas e procedimentos adotados por uma organização para a vigilância,



fiscalização e verificação, que permite prever, observar, dirigir ou governar os eventos que possam impactar na consecução de seus objetivos (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2009, p. 4).

Assim o controle interno faz com que o orçamento seja aplicado de forma eficiente e com economicidade, transformando-se em um poderoso instrumento de gestão, dentro da organização.

A preocupação com a fiscalização da Administração Pública é algo histórico, pois a Constituição de 1946 já previa a fiscalização financeira da Administração Pública, ao determinar em seu Art. 22 que:

A administração financeira, especialmente a execução do orçamento, será fiscalizada, na União, pelo Congresso Nacional, com o auxílio do Tribunal de Contas, e, nos Estados e Municípios, pela forma que for estabelecida nas Constituições estaduais (CAVALHEIROS; FLORES, 2007, p. 22).

A execução do orçamento deveria ser fiscalizada e que essa fiscalização estava normatizada pela Constituição de 1946. O orçamento deve ser executado da forma que foi estabelecida, visando evitar desvios de programação. A busca pela correta aplicação dos recursos públicos é algo que vem evoluindo a cada ano, pois os recursos quando aplicado de forma correta, evita o desperdício de tempo com atividades de correções, pois já se sabe que a Administração Pública deve agir com base no princípio da eficiência, mas, se algo sai do caminho o controle interno está ativo e apto a corrigir as devidas irregularidades.

A Constituição Federal de 1988 determina em seu artigo 70 que:

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 (BRASIL, 1988).

A Constituição de 1988 estabeleceu que as atividades de controle, tanto o externo como o interno devem ser executadas tanto pela Administração Pública Direta quanto pela Indireta, assim, além do controle externo, a Administração Pública Direta e Indireta deve manter seus próprios sistemas de controle interno, com a intenção de que as atividades que são executadas com a utilização dos recursos dos cofres públicos, atinjam os benefícios estabelecidos e que sirva também de suporte na construção de mecanismos que garantam a economicidade desses recursos.

O controle interno busca o aperfeiçoamento contínuo e preciso, realizando e verificando as atividades desempenhadas no âmbito interno, obedecendo às diretrizes e normas legais, agindo de forma preventiva, com os objetivos de proteger os patrimônios e produzir os dados que serão de extrema importância para produção de informações concisas e úteis, visando oferecer ao gestor público os instrumentos necessários para realizar as

atividades de forma a alcançar a eficiência e a economicidade na gestão pública, pois segundo Bordin e Saraiva (2005, p. 3):

O controle interno não é necessariamente um complexo sistema de rotinas e procedimentos burocráticos que necessite ser implementado exatamente como indicado nos livros e normas, para que funcione de modo satisfatório. A filosofia do administrador irá determinar a capacidade de implantar sistemas de controle que apresentem condições favoráveis para a empresa, atendendo suas particularidades (BORDIN; SARAIVA, 2005, p. 3).

O controle interno deve ser aplicado de forma ampla e universal, abrangendo a legalidade, a ética, a moral e o mérito, agindo de forma predominantemente preventiva, mas, verificando-se a conduta ilícita, agir de forma a corrigir a ação danosa para a Administração Pública e para a sociedade, além de agir de maneira simultânea ao desempenho das atividades. Suas finalidades encontram-se previstas na Constituição Federal no artigo 74, onde se encontra descrito que: Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno, com a finalidade de:

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

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

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

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

§ 1º – Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

§ 2º – Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União (BRASIL, 1988).

A Constituição de 1988 estabeleceu que as finalidades do sistema de controle abrangessem desde a avaliação das metas programadas e transformadas em obras e serviços, até a atividade de apoio ao controle externo, fazendo com que o sistema de controle interno atue como uma ferramenta de gestão no âmbito interno e como um mecanismo de suporte para os órgãos de fiscalização externa. A Constituição Federal também evidenciou a importância do controle interno para o município, pois determinou que além da fiscalização pelo Poder Legislativo Municipal, haverá a fiscalização realizada pelo sistema de controle

interno do Poder Executivo Municipal. Constituição Federal Artigo 31: “A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei” (BRASIL, 1988).

Reforçando essa previsão constitucional para o controle interno, tem-se a Lei Complementar 101, de 04/05/2000, (Lei de Responsabilidade Fiscal), que estabeleceu que os Municípios instituíssem o sistema de controle interno, previsto no seu artigo: 54,§ único, “prevendo que os relatórios de gestão fiscal devem ser assinados pelo chefe de cada poder e pela autoridade responsável pelo controle interno” (BRASIL, 2000). Já a Lei nº 4.320, de 17/03/1964, estabeleceu que “o Poder Executivo exercesse o controle da execução orçamentária através da legalidade dos atos, da fidelidade funcional dos servidores da administração e do cumprimento do programa de trabalho em termos monetários e concretos” (BRASIL, 1964). As leis citadas a cima visam estreitar cada vez mais a relação dos gestores públicos com os gastos desordenados dos recursos públicos, dando destaque em especial para os municípios, onde é predominante as práticas irregulares de utilização dos recursos públicos.

Para Cruz e Glock (2008 apud Rocha e Oliveira, 2012, p. 7) O Controle Interno Municipal é:

O conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados com vistas a assegurar que o objetivo dos órgãos e entidades da administração pública seja alcançado, de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo poder público (CRUZ; GLOCK, 2008 apud ROCHA; OLIVEIRA 2012, p. 7).

O controle interno municipal deve atender aos princípios básicos da Administração Pública, sendo executado de forma imparcial e impessoal, deixando de lado o apadrinhamento político, realizando as atividades de forma integrada, fazendo com que as metas planejadas sejam convertidas nos objetivos almejados.

Segundo os mesmos Rocha e Oliveira (2012, p. 8) “para a implantação do sistema de Controle Interno municipal é necessária uma preparação e capacitação adequada de técnicos responsáveis pela sua execução para realizar de forma eficiente e eficaz o seu trabalho”.

A eficiência do controle interno depende da forma como ele está sendo executado e por quem é executado, pois as atividades devem ser desempenhadas por pessoas que apresentem capacidade técnica e que realmente estejam capacitadas para exercerem a profissão de técnico de controle interno ou de controlador interno.

A Controladoria Geral da União dispõe que:

O servidor das Unidades de Controle Interno deve adotar comportamento ético e zelo profissional, no exercício de suas atividades, devendo manter uma atitude de

independência que assegure a imparcialidade de seu julgamento, nas fases de planejamento, execução e emissão de sua opinião, bem assim nos demais aspectos relacionados com sua atividade profissional (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - CGU, 2007, p. 12).

### **2.3.1 Princípios fundamentais do controle interno**

“O controle interno para proteger os ativos e os interesses da empresa contra irregularidades e ilegalidades, deve agir de forma imparcial, universal e obedecer aos princípios que norteiam a Administração na busca da conduta legal e eficiente das suas atividades” (BLEIL et al., 2011). O controle interno além de pautar suas atividades nos princípios básicos da Administração, deve seguir os princípios intrínsecos que norteiam as atividades de controle interno, pois esses princípios são mais familiares e específicos.

Almeida (2003 apud Bleil et al., 2011, p. 4 ) define como princípios de controles internos:

- A responsabilidade pelo cumprimento claro e definido de suas funções;
- As rotinas internas devidamente formalizadas das operações, objetivando a padronização, com o intuito de evitar problemas com questão de interpretação e aplicação;
- Segregação de funções;
- Quanto aos acessos a ativos, deve ser estritamente limitado somente aos responsáveis por seu controle, assim responsabilizando o mesmo por qualquer falha;
- Confronto dos ativos com registros, procedimentos que possibilitem o confronto periódico de seus registros contábeis com os registros físicos;
- Amarrações do sistema, caracterizando pela autorização das transações somente por seu valor real, no momento de sua competência.

### **2.3.2 Sistema de controle interno**

Segundo Cavalheiros e Flores (2007, p. 28), “Sistema de controle interno é o mecanismo de autocontrole da própria Administração, exercido pelas pessoas e Unidades Administrativas e coordenado por um órgão central, organizado em parâmetros gerais, por lei local”. O sistema de controle desenvolve suas atividades de forma interligada, onde cada setor da organização realiza seu próprio controle, sendo coordenado e organizado por um departamento central.

“Na gestão pública, cada departamento controla seus atos isoladamente, aí está à necessidade de ter um sistema de controle interno, no qual seja possível unificar e analisar a instituição como um todo, contribuindo para a tomada de decisão e para a verificação da lei” (BLEIL et al., 2011, p. 4). O sistema de controle interno visa dar maior agilidade nas

atividades de controle, pois cada unidade realiza o seu próprio controle, garantindo que tudo se integre através da unidade central que é a responsável por fazer a análise final desses controles.

Para Vieira (2005 apud Tribunal de Contas da União, 2009, p. 6), “Sistema de Controle Interno significa: Conjunto de unidades técnicas articuladas a partir de um órgão central de coordenação, orientadas para o desempenho das atribuições de controle interno indicados na Constituição Federal e normatizadas em cada nível de governo”.

O Sistema de Controle Interno permite uma maior agilidade na ligação comunicativa da organização, analisando globalmente se os parâmetros estabelecidos pelos princípios organizacionais estão sendo cumpridos, visando dessa maneira, garantir uma gestão eficiente e econômica na concretização das atividades e serviços da organização. Para a consecução dessa eficiência é necessário que o sistema de controle interno tenha seus quadros funcionais preenchidos por servidores efetivos, pois esses possuem uma maior autonomia em relação as suas atividades e com certeza tratarão as informações com mais precisão e confiabilidade, entendimento já consagrado pelo artigo 158 do substitutivo ao Projeto de Lei nº 135/1996 que determina:

As atividades de fiscalização exercidas pelo controle interno ou externo, para os fins institucionais previstos nas Constituições Federal ou Estaduais ou em Leis Orgânicas, são indelegáveis e impostergáveis, não podendo ser exercidas por pessoas não pertencentes aos quadros de servidores efetivos da administração pública (*grifamos*) (TRIBUNAL DE CONTAS DE MATO GROSSO, 2007, p. 21).

### **2.3.3 Objetivos do sistema de controle interno**

Cavalheiros e Flores (2007, p. 30) esclarecem que: “Os objetivos do sistema de controle interno, além de comprovar a legitimidade dos atos, devem estar sempre alinhados com os objetivos da organização. O sistema de controle não é um fim, mas um meio”.

O sistema de controle interno deve guiar os seus passos tanto nos princípios básicos da Administração Pública quanto aos princípios específicos do controle interno, mas não se deve prevalecer dessa obediência legal, para desviar-se dos objetivos e metas que foram traçados previamente, mas deve sim, obedecer aos parâmetros legais e ainda realizar a consecução dos objetivos e metas pré-estabelecidos, transformando-se dessa maneira em um verdadeiro instrumento de gestão pública.

Segundo os mesmos autores (2007, p. 31) “Os objetivos específicos do controle devem ser identificados ou desenvolvidos para cada atividade da organização, bem como apropriados, abrangentes, razoáveis e integrados aos seus objetivos gerais” e em geral são:

- a) a salvaguarda dos ativos da organização;
- b) a confiabilidade dos registros contábeis;

- c) a eficiência e a eficácia nas operações mediante a aplicação das melhores práticas gerenciais;
- d) a aderência às políticas;
- e) o cumprimento das leis e regulamentações; e
- f) a mensuração dos indicadores de desempenho da organização, tanto em processos, na sua missão, como financeiros.

### 3 METODOLOGIA

“O termo metodologia tem sua origem no grego (*métodos* = caminho, ao longo de um caminho e *lógos* = estudo), ou seja, é o estudo dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa. Em ciências, metodologia é o caminho que o pesquisador percorre em busca da compreensão da realidade, do fato, do fenômeno” (ZANELLA, 2009, p. 61).

#### 3.1 Classificação da pesquisa

“Pesquisa é a atividade básica da ciência, e por meio dela descobrimos a realidade” (ZANELLA, 2009, p. 63). A pesquisa é a chave para se construir novos conhecimentos, pois vai a fundo aos dados de investigação, transformando-os em verdadeiros instrumentos para se chegar a praticidade da realidade vivida.

Explica Ferrari (1982 apud Zanella, 2009, p. 71), “destina-se a duas finalidades mais amplas que a simples procura de respostas”:

- Vinculadas ao enriquecimento teórico das ciências; e
- Relacionadas com o valor prático ou pragmático da realidade.

O trabalho será classificado como uma pesquisa aplicada, pois conforme Ferrari (1982 apud Zanella, 2009, p. 72):

Não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento. Esta pesquisa é também chamada de pesquisa empírica, pois o pesquisador precisa ir a campo, conversar com pessoas, presenciar relações sociais (FERRARI, 1982 apud ZANELLA, 2009, p. 72).

O trabalho resultará na análise dos procedimentos de Controles Internos atualmente utilizados pela Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer, como uma ferramenta de auxílio para a boa gestão pública.

#### 3.2 Identificação das variáveis

A implantação do controle interno no município requer uma atenção especial por parte dos gestores, pois exige uma estrutura apropriada, uma boa condição econômica e um quadro de funcionários adequado. Os fatores citados a cima são de extrema importância para o bom desempenho do controle interno, pois se referem às variáveis independentes. Segundo Chiavenato (2011 apud Vasconcelos, 2014, p. 41):

As variáveis de entrada do sistema são fundamentais para construção e desenvolvimento das variáveis dependentes (variáveis de saída do sistema), pois influenciam a motivação das pessoas, provocando diferentes níveis de satisfação, de produtividade e de estímulos produzindo o resultado final, em termos de eficiência (CHIAVENATO, 2011 apud VASCONCELOS, 2014, p. 41).

O trabalho apresenta como variáveis dependentes as que constituem o controle interno da Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer, pois dependem das variáveis independentes.

As variáveis do trabalho são apresentadas em sete categorias: conceitual, legal, autonomia, estrutural/perfil, capacitação, funcional e suporte.

### 3.3 Quanto ao método e à forma de abordar o problema

Quanto à forma de abordar o problema a pesquisa é qualitativa, que se “caracteriza a princípio pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados tendo por base conhecimento teórico-empírico permitindo atribuir-lhe cientificidade” (RICHARDSON et al., 2007 apud ZANELLA, 2009, p. 75 ).

### 3.4 Quanto aos objetivos da pesquisa

Em relação aos objetivos da pesquisa, a mesma é descritiva e exploratória, a pesquisa descritiva visa analisar, classificar e interpretar os controles internos utilizados na Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer, nesse tipo de pesquisa, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o investigador interfira sobre eles” (ANDRADE, 2002 apud PADILHA, 2011, p. 30). A delimitação do assunto “Analisar os procedimentos de Controles Internos atualmente utilizados pela Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer” enquadrou-se como pesquisa exploratória, pois, segundo Gil (2007):

Esse tipo de pesquisa, com uma estrutura aparentemente simples, explora a realidade com a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno, já que o planejamento da pesquisa exploratória é bastante flexível e o pesquisador não possui clareza do problema nem da hipótese a serem investigados, buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva (GIL, 2007).

### 3.5 Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados

O trabalho é um estudo de caso e de acordo com Yin (2001 apud Zanella, 2009, p. 86), “um estudo de caso é uma investigação empírica que”:

- Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos;
- Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- Baseia-se em várias fontes de evidências; e, como outro resultado;
- Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

A pesquisa será bibliográfica, pois segundo Koche (1997 apud Zanella, 2009, p. 82):

Fundamenta-se a partir do conhecimento disponível em fontes bibliográficas, principalmente livros e artigos científicos além de publicações especializadas, artigos, revistas e dados oficiais publicados na internet e tem a finalidade de ampliar o conhecimento na área, de dominar o conhecimento para depois utilizá-lo como modelo teórico que dará sustentação a outros problemas de pesquisa e para



descrever e sistematizar o estado da arte na área estudada. (KOCHE, 1997 apud ZANELLA, 2009, p. 82).

### 3.6 Quanto aos instrumentos de coleta de dados

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, a pesquisa ocorreu com uma visita à Prefeitura, onde foi aplicado um questionário contendo dez perguntas abertas, pois segundo Zanella (2009, p.112) “nas perguntas com respostas abertas os entrevistados expõem suas opiniões escrevendo ou falando”. O questionário foi aplicado a um funcionário efetivo ocupante do cargo de Técnico em Controle Interno do setor de Controle Interno da Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer localizada no Estado de Pernambuco, no dia 02 de setembro de 2014, às 10h30 no próprio Setor de Controle Interno da Prefeitura. O Técnico será denominado de RTA para garantir sua integridade. O questionário se divide em sete categorias: conceitual, legal, autonomia, estrutural/perfil, capacitação, funcional e suporte.

### 3.7 Universo e amostra

Segundo Kuark et al. (2010 apud Vasconcelos, 2014, p. 41) “universo ou população é todos os indivíduos do campo de interesse da pesquisa, ou seja, o fenômeno observado. Sobre ela se pretende tirar conclusões”. O universo utilizado para realização da pesquisa foi a Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer, que é composta por 20 servidores. A amostra escolhida dentro desse universo foi o servidor ocupante do cargo efetivo de Técnico em Controle Interno, lotado no Setor de Controle Interno da Prefeitura Municipal, essa amostra foi escolhida devido o Setor de Controle Interno da Prefeitura Municipal apresentar apenas um servidor ocupante de cargo efetivo.

### 3.8 Quanto às técnicas de análise de dados

O processo de análise de dados é definido por Kerlinger (1980 apud Zanella, 2009) como “a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados objetivando organizar e classificar os dados para que deles se extraiam as respostas para os problemas propostos”. Quanto à análise dos dados, foi utilizada a técnica qualitativa, pois a abordagem qualitativa de pesquisa busca compreender a realidade a partir da descrição de significados, de opiniões já que parte da perspectiva do participante e não do pesquisador.

### 3.9 O município pesquisado

O povoamento do município teve início em 1852, quando os cidadãos Jerônimo de Albuquerque Melo, João da Silva Pessoa e José Joaquim do Espírito Santo tiveram a iniciativa de estabelecer uma feira livre sob uma árvore frondosa existente na localidade. Com o desenvolvimento da povoação surgiu, também, a construção de uma igreja em homenagem a São Vicente. Em 11 de setembro de 1928 foi criado o município de São Vicente e Bom

Jardim. Depois de alguns acontecimentos ligados a mudança de sede e de denominação de distritos, foi sancionada a Lei estadual nº 1818, no dia 30 de dezembro de 1953, elevando à categoria de cidade, agora com o nome do padroeiro, que é São Vicente Férrer.

O município está localizado no Agreste Setentrional de Pernambuco, sua população é estimada em 17.688 habitantes, seu bioma é a caatinga e mata atlântica, sua área territorial é de aproximadamente 113,985 km<sup>2</sup>, possuindo uma densidade demográfica de 149,14 hab/Km<sup>2</sup>.

#### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Em decorrência dos parâmetros utilizados na construção da metodologia da pesquisa, o questionário foi aplicado com o Técnico em Controle Interno RTA lotado no Setor de Controle Interno da Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer, e está disponível no (Apêndice A) desse trabalho.

O primeiro questionamento feito ao pesquisado foi (como ele entende o controle interno), a finalidade dessa pergunta era verificar a visão do mesmo sobre o conceito de controle interno. O Técnico em Controle Interno RTA respondeu que entende o controle interno como uma ferramenta na Administração Pública, que é capaz de acompanhar ações do órgão em que está inserido e prever erros ou adotar mecanismos para diminuir a possibilidade de riscos.

Em relação à legalidade da implantação do controle interno na prefeitura, foi indagado ao pesquisado (se o controle interno do município foi criado por projeto de lei, conforme aprovação na Câmara Municipal), ele respondeu que sim, afirmando que na deliberação legislativa houve aprovação de seis votos favoráveis na 1º discussão e na 2º discussão houve unanimidade na aprovação, sendo neste caso aprovado o Projeto de Lei nº 15/2009 em 29/06/2009, que se converteu em Lei Municipal nº 804/2009. Nesta resposta é possível verificar que a implantação do controle interno no Município de São Vicente Férrer, seguiu os caminhos que devem ser seguidos pela Administração Pública, obedecendo aos princípios básicos da Constituição Federal de 1988, em destaque o da legalidade. Em uma análise mais profunda, é de verificar-se que o Município preocupou-se em cumprir o que determina a Constituição Federal em seu artigo 31, onde a fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei. A Lei a que se refere à parte final desse dispositivo constitucional para o Município de São Vicente Férrer é a já citada Lei Municipal nº 804/2009.

Segundo Filho (2008, p. 96):

O Projeto de Lei é o primeiro passo, é a fundamentação legal que estabelece finalidades, atribuições, competências, estrutura e organização atinentes a esse mecanismo. Nessa perspectiva, a implantação do Controle Interno implica em outras medidas decorrentes como, por exemplo, a criação de cargos, salários e às vezes espaços físicos e, para tanto, é necessário uma Lei específica (FILHO, 2008, p. 96).

Após essas duas indagações, uma de visão pessoal e outra de parâmetros formais, perguntou-se ao Técnico RTA se (a Prefeitura definia o controle interno), o mesmo respondeu que sim, pois em suas palavras a prefeitura define controle interno como a instituição com sua direção e o corpo de funcionários de todos os níveis que deverão estar envolvidos em todo o

processo do controle interno. Assim, percebe-se que a prefeitura ver o controle interno de forma integrada, composto por todos os envolvidos no processo, segundo Faccioni (2001 apud Filho, 2008, p. 96):

Ao propor um Sistema de Controle Interno na administração pública, o estudioso ressalta que o Controle Interno, deveria estar integrado pelo Contador, Procurador-Geral do Município, Secretário da Fazenda e o Diretor-Geral da Câmara de Vereadores. Além desses gestores, também integrariam esse grupo de trabalho, os Secretários da Educação e de Saúde, tendo em vista que suas atribuições apresentam recursos vinculados, e são considerados, perante a lei, gestores (FACCIONI, 2001 apud FILHO, 2008, p. 96).

Ao ser questionado (se o controle interno atuava de forma autônoma e independente), o pesquisado disse que sim, afirmando que o Controlador do Município de São Vicente Férrer, sempre nesta gestão é de Município diferente ao de São Vicente Férrer, visando à isonomia deste cidadão para ocupar o cargo.

Segundo Tupinambá (2008, p. 40) a Autonomia e Independência “é o principal fator crítico de sucesso para um sistema de controle, especialmente quando este sistema encontra-se no âmbito da administração pública, na qual sempre se verificou, e ainda se verificam, práticas como patrimonialismo, clientelismo e etc.” É possível verificar que a Prefeitura apenas retirou o acesso aos documentos relativos ao desempenho de suas atividades, por pessoas que residem no município, pois, mesmo o controlador sendo de outro município, o apadrinhamento por parte do chefe do executivo não torna o controle interno mais eficiente e as informações produzidas podem ser comprometidas.

Em relação (à quantidade de funcionários que trabalha diretamente com o controle interno, quantos eram efetivos e qual a formação acadêmica de cada membro), o pesquisado respondeu dizendo que era composto por dois servidores e que atualmente o Coordenador do controle interno do Município é um advogado e o Técnico de Controle Interno é um Administrador.

Tupinambá (2008, p. 52) em entrevista a um Técnico do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro obteve a seguinte afirmação a respeito da estrutura ideal para o controle interno:

Essa é uma pergunta que tem que ser analisada sob vários aspectos. Você tem municípios grandes, médios e pequenos e para cada estrutura que você tem o volume de recursos que vai ser fiscalizado, a quantidade de secretarias que você tem você vai precisar de uma estrutura um pouco maior. Já em determinados municípios que tem um volume de recursos menor, você precisa de uma estrutura menor. A estrutura e o tamanho do Controle Interno tem que ser da magnitude do trabalho que ele vai efetuar dentro do município e com uma certa autonomia funcional (TUPINAMBÁ, 2008, p. 52).

Assim, a estrutura ideal será aquela que responda satisfatoriamente as demandas de suas atividades, podendo variar de um órgão para outro.

Em relação à efetividade dos servidores o pesquisado não respondeu com total precisão, deixando sua resposta aberta, pois, quanto maior o grau de autonomia e independência dos servidores, melhor será o resultado obtido com as atividades do controle interno, pois conforme afirma Cavalheiro e Flores (2007, p. 57):

Em função da necessária autonomia não é defeso o exercício de cargos em comissão na Unidade de Controle Interno, uma vez que o controle interno não serve apenas ao Prefeito ou ao Presidente do Legislativo ou às entidades da Administração Indireta, mas ao Legislativo como controle externo, ao Tribunal de Contas e à Sociedade (CAVALHEIRO e FLORES, 2007, p.57).

A efetividade é a regra geral para se ter uma atuação autônoma, independente, leal e livre dos servidores da Administração Pública, pois, conforme ensina o professor e jurista Mello (2004) as atividades desempenhadas pela Administração Pública que requeiram uma maior autonomia, independência e segurança devem ser realizada por servidores que pertençam ao regime estatutário. Assim percebe-se que as atividades de controle interno devem ser realizadas por pessoas que sejam titulares de cargos públicos.

Segundo Goulart (2003 apud Cavalheiro e Flores, 2007, p. 33):

O exercício das atribuições inerentes ao Sistema de Controle Interno dos Poderes do Estado deve ser, enquanto atividades exclusivas de Estado, da competência dos servidores efetivos dos Quadros da Administração Pública, incluídas aquelas atividades que impõem o elemento confiança, as quais deverão ser realizadas por servidores efetivos mediante comissionamento ou gratificação (GOULART, 2003 apud CAVALHEIRO e FLORES, 2007, p. 33).

Em relação à (participação dos funcionários em cursos de qualificação na área de controle interno), o mesmo respondeu que participava, pois sempre que a Escola de Contas do TCE/PE lança cursos, eles estão sempre em busca de participar. Afirmou que a Lei Municipal prevê a participação, para melhoria do controle. Em relação a essa busca de qualificação, além dos interesses dos funcionários, houve uma previsão na Lei que instituiu o controle interno, visando neste caso uma atuação mais eficiente e precisa dos funcionários que trabalham nesse setor. Segundo Cavalheiro e Flores (2007, p. 35) “[...] o incentivo à educação formal e à formação profissional deve ser constante. Pessoas instruídas e educadas podem entender com mais facilidade a finalidade dos controles”.

Ao ser questionado sobre (as principais atividades realizadas pelos funcionários do controle interno), o Técnico de Controle Interno RTA respondeu que auxilia o controlador assessorando-o nas atividades de confeccionar relatórios, organizar documentos, agendar compromissos e eventos, elaboração de pesquisas, realização de auditorias nas unidades de controle. Auxiliar o Controle Externo na sua missão institucional em auditorias especiais e prestação de contas anuais. Assim com base na segregação de funções as tarefas realizadas por uma pessoa ou unidade devem ser verificadas por outra dentro do ambiente de trabalho,

evitando neste caso falhas e erros que comprometam a atuação eficiente do sistema de controle interno.

Quanto à (utilização do controle interno como ferramenta para a correta aplicação de recursos públicos e se está auxiliando o controle Externo), o pesquisado respondeu que sim, dizendo que sempre emitem relatórios contábeis, orçamentários e financeiros para acompanhamento dos recursos aplicados e os limites mínimos constitucionais, pois, segundo Tupinambá (2008, p. 39):

Considerando-se o Controle Interno e o Controle Externo, como atores que atuam em uma mesma função, que é o controle, e tendo em vista que a porta de entrada do Controle Externo na administração municipal se faz por meio do Controle Interno, então quão melhor for essa relação entre eles, melhor será a efetividade dessas ações de controle (TUPINAMBÁ, 2008, p. 39).

Quando indagado se (o controle interno do município tem uma estrutura capaz de atender as demandas do Tribunal de Contas de Pernambuco), foi preciso ao responder que sim, afirmando que já recebeu e recebe equipes de Técnicos e Auditores do Tribunal de Contas de Pernambuco durante algumas auditorias e durante a organização de documentação para demandas, e que lhes avaliaram como eficientes. Assim é possível verificar que a atuação dos funcionários do controle interno do Município de São Vicente Férrer está pautada nos princípios basilares da Administração Pública, em especial o da eficiência, pois, mesmo com uma pequena quantidade de funcionários, realizam suas atividades com proeza e dedicação, atendendo não só o âmbito interno da prefeitura, mas também o externo, o que se pode observar na resposta dada pelo funcionário pesquisado.

A última pergunta situou-se a questionar o pesquisado sobre se (o controle interno está atuando como ferramenta de auxílio à gestão Municipal), o mesmo respondeu que sim, dizendo que está avaliando as situações que gerem futuros problemas e sugerindo ao Executivo, propostas e formas de solucionar diligências. Assim é possível inferir que o controle interno do município busca o aperfeiçoamento contínuo e preciso, realizando e verificando as atividades desempenhadas no âmbito interno, obedecendo às diretrizes e normas legais, agindo de forma preventiva, com os objetivos de proteger os patrimônios e produzir os dados que serão de extrema importância para produção de informações concisas e úteis, visando oferecer ao gestor público os instrumentos necessários para realizar as atividades de forma a alcançar a eficiência e a economicidade na gestão pública. O controle interno deve ser aplicado de forma ampla e universal, abrangendo a legalidade, a ética, a moral e o mérito, agindo de forma predominantemente preventiva, mas, verificando-se a conduta ilícita, agirá de forma a corrigir a ação danosa para a Administração Pública e para a sociedade.

Segundo Bordin e Saraiva (2005, p. 3):

O controle interno não é necessariamente um complexo sistema de rotinas e procedimentos burocráticos que necessite ser implementado exatamente como indicado nos livros e normas, para que funcione de modo satisfatório. A filosofia do administrador irá determinar a capacidade de implantar sistemas de controle que apresentem condições favoráveis para a empresa, atendendo suas particularidades (BORDIN; SARAIVA, 2005, p. 3).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir esse trabalho é possível verificar que o controle interno é muito importante para a gestão municipal, pois as metas e objetivos da Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer só serão alcançados de forma eficiente e com economicidade, se houver uma gestão de qualidade, voltada para resultados e com os ajustes necessários, desta maneira evitar os erros e fraudes só serão possíveis se existir um controle interno atuante de forma autônoma e independente. Neste trabalho foram analisados os conceitos e funções da Administração Pública, de controle interno e dentre outros sobre diversas literaturas. Neste trabalho ficou claro que o Controle Interno do Município de São Vicente Férrer está atuando de maneira como determina a Constituição Federal de 1988 e leis correlatas, pois, apesar de sua estrutura ser pequena, vem tentando atuar de forma eficiente, eficaz e efetiva, baseando-se nos princípios basilares da Administração Pública. O controle interno quando adotado de forma ativa e efetiva, é elemento essencial para vida útil da Administração Pública, sendo de extrema importância para o desenvolvimento de suas atividades. O sistema de controle interno precisa ser visto com outros olhares pela gestão pública municipal, deve ser visto como um instrumento de aliança e que só tem a contribuir para efetividade, transparência e legalidade das atividades, pois a visão que se tem de que o sistema de controle interno só vem para prejudicar é coisa que já não se conjuga mais em face da Administração Pública. O controle interno é atuante nos três níveis de ação, sendo de forma preterível que atue preventivamente, mas, sem descartar a atuação concomitante e repressiva, assim, não é mais um instrumento que serve apenas para fiscalizar, mas sim, para orientar as ações governamentais.

O presente estudo também mostrou que os responsáveis pelo controle interno do Município de São Vicente Férrer estão sempre atentos aos cursos de qualificação na área de controle interno, pois sempre que a Escola de Contas do TCE/PE lança cursos, eles estão sempre em busca de participar, pois, essa participação em cursos é uma previsão instituída pela Lei Municipal, que previu uma atuação mais eficiente dos funcionários, para melhoria do controle interno.

O estudo mostrou que o que preocupa a gestão municipal é a quantidade de funcionários que trabalham no controle interno do município, pois atualmente são dois, pois, mesmo dando conta dos trabalhos desenvolvidos é fundamental que essa estrutura de funcionários seja um pouco maior, pois assim, as atividades obedeceriam a segregação de funções, trazendo resultados mais rápidos e sem sobrecarregar os funcionários.

Os resultados obtidos com esse estudo tende a confirmar a necessidade de implantação do controle interno na gestão pública, alertando aos gestores sobre a sua importância para uma



gestão eficiente e econômica. Os procedimentos de Controles Internos existentes na Prefeitura Municipal de São Vicente Férrer, estão atuando como ferramenta de gestão pública municipal, através do mapeamento, da avaliação da implantação de novos controles e da contribuição aos demais controles existentes. Assim, espero ter atingido os objetivos propostos, e espero ter colaborado com os estudos da área de controle interno, em destaque o municipal.

Como sugestão, deixo a porta aberta para que outros pesquisadores possam realizar outras pesquisas sobre o tema, visando cada vez mais, aprofundar e descobrir novas ideias.

## REFERÊNCIAS

- BLEIL, Claudécir et al. **Controle interno na administração pública**: um estudo de caso na prefeitura municipal de Sertão – RS. Santa Cruz do Sul: UNISC, 2011. Disponível em: <<http://www.unisc.br>>. Acesso em: 03 set. 2014.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 04 set. 2014.
- BRASIL. **Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decretolei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decretolei/del0200.htm)> Acesso em: 04 set. 2014.
- BRASIL. **Lei n.º 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm)>. Acesso em: 06 set. 2014.
- BRASIL. **Lei Complementar n.º 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. 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: 06 set. 2014.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário nº 253885-0MG**. Recorrente: Município de Santa Rita do Sapucaí. Recorrida: Lázara Rodrigues Leite. Relator: Min. Ellen Gracie. Brasília, 4 de junho de 2002. Disponível em: <<http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=258322>> Acesso em: 06 set. 2014.
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Súmula nº 346**. A Administração Pública pode declarar a nulidade dos seus próprios atos. Disponível em: <[http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=jurisprudenciaSumula&pagina=sumula\\_301\\_400](http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=jurisprudenciaSumula&pagina=sumula_301_400)>. Acesso em: 06 set. 2014
- BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Súmula nº 473**. A Administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial. Disponível em: <[http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=jurisprudenciaSumula&pagina=sumula\\_401\\_500](http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=jurisprudenciaSumula&pagina=sumula_401_500)>. Acesso em: 06 set. 2014
- BORDIN, Patrícia.; SARAIVA, Cristiane Jardim. **O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis**. Revista Eletrônica de Contabilidade. Curso de Ciência Contábeis-UFSM. Ed. Especial-julho/2005. In: 1º SIMPÓSIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DOS CURSOS DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS DE SANTA MARIA. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/200>>. Acesso em: 06 set. 2014.
- FILHO, José dos Santos Carvalho. **Manual de Direito Administrativo**. 12. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2004.
- CAVALHEIRO, Jader Branco.; FLORES, Paulo Cesar. **A organização do sistema de controle interno municipal**. 4. ed. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul - CRC-RS, 2007.
- CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO-CGU. **Manual de controle interno**: um guia para a implementação e operacionalização de unidades de controle interno governamentais. 2007. Disponível em: <[http://www.tjac.jus.br/ascoi/pdf/normas\\_auditoria/Manual\\_Controlo\\_Interno\\_CGU.pdf](http://www.tjac.jus.br/ascoi/pdf/normas_auditoria/Manual_Controlo_Interno_CGU.pdf)>. Acesso em: 06 set. 2014.
- CONTROLE**. In: Wikipédia: a enciclopédia livre. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Controle\\_\(administração\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Controle_(administra%C3%A7%C3%A3o))>. Acesso em: 04 set. 2014.

- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FABIANO, Bitencourt Padilha. **O controle interno como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma empresa de serviços**. Ijuí, RS, 2011. Disponível em: <<http://bibliodigital.unljiui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/469/O%20CONTROLE%20INTERNO%20COMO%20FERRAMENTA%20DE%20GESTAO%20-%20FABIANO%20BITEN.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06 set. 2014.
- FILHO, Antônio José. **A importância do controle interno na administração pública**. Diversa, Ano I - nº 1, pp. 85-99, jan./jun. 2008. Disponível em: <[http://www.ufpi.br/subsiteFiles/parnaiba/arquivos/files/rd-edlano1-artigo6\\_antoniofilho.PDF](http://www.ufpi.br/subsiteFiles/parnaiba/arquivos/files/rd-edlano1-artigo6_antoniofilho.PDF)>. Acesso em: 03 set. 2014.
- FONSECA, Bráulia de Lima Oliveira. **Controle interno na administração pública: foco na municipalidade**. Belo Horizonte, MG, 2012. Disponível em: <[http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/files.do?evento=download&urlArqPlc=controle\\_interno\\_na\\_administracao\\_publica.pdf](http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/files.do?evento=download&urlArqPlc=controle_interno_na_administracao_publica.pdf)>. Acesso em: 06 set. 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **São Vicente Férrer – PE**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=261380&search=pernambuco|sao-vicente-ferrer|infograficos:-informacoes-completas>>. Acesso em: 08 nov. 2014.
- IBIAS, Cleber Mauricio Fonseca. **A atuação do controle interno no município de Porto Alegre**. Porto Alegre, RS, 2008. Disponível em: <[http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/cleber\\_mauricio\\_fonseca\\_ibias\\_tcc.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/cleber_mauricio_fonseca_ibias_tcc.pdf)>. Acesso em: 03 set. 2014.
- JUNIOR, Dirley da Cunha. **Curso de Direito Administrativo**. 10. ed. Bahia: jusPODIVM, 2011.
- MATO GROSSO. **Guia para implantação do sistema de controle interno na administração pública**. Tribunal de Contas do Estado —. Cuiabá: TCE, 2007.
- MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2010.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 17. ed. rev. atual. amp. São Paulo: Malheiros, 2004.
- MORAIS, Alexandre de. **Direito constitucional**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teoria e questões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- ROCHA, Daiana Francieli da.; OLIVEIRA, Telma Ferreira de. **A contribuição do controle interno para uma gestão pública municipal eficiente**. In: VII ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA-EPCT-ÉTICA NA PESQUISA CIENTÍFICA, 2012, Paraná. Anais eletrônicos... Paraná: Núcleo de Pesquisa Multidisciplinar, 2012. Disponível em: <[http://www.fecilcam.br/nupem/anais\\_vii\\_epct/PDF/CIENCIAS\\_SO\\_CIAIS\\_APLICADAS/Contabeis/01\\_456\\_DfrochaartigoCompleto.doc.pdf](http://www.fecilcam.br/nupem/anais_vii_epct/PDF/CIENCIAS_SO_CIAIS_APLICADAS/Contabeis/01_456_DfrochaartigoCompleto.doc.pdf)>. Acesso em: 04 set. 2014.
- SOUZA, Corine Sumski de. **O papel do controle interno na gestão dos gastos municipais**. Curitiba, PR, 2008. Disponível em: <[http://www.paranaeducacao.pr.gov.br/arquivos/File/TC\\_C\\_CORINE\\_SUMSKI\\_SOUZA.pdf](http://www.paranaeducacao.pr.gov.br/arquivos/File/TC_C_CORINE_SUMSKI_SOUZA.pdf)>. Acesso em: 03 set. 2014.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO-TCU. **Critérios gerais de controle interno na administração pública: um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056688.PDF>>. Acesso em: Acesso em: 06 set. 2014.
- TUPINAMBÁ, João Carlos Derzi. **Sistemas municipais de controle interno: Fatores que condicionam a consecução de objetivos constitucionais. O caso dos municípios da baixada fluminense**. 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream>

/handle/10438/3439/tupinamba.pdf?sequence=>. Acesso em: 06 set. 2014.

VASCONCELOS, Marília Sales de. **Análise de clima organizacional sob o enfoque da excelência na gestão de pessoas do tribunal de justiça da Paraíba**. 79f. Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública), Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014. Disponível em:< <http://dspace.bc.uepb.edu.br:8080/jspui/handle/123456789/5866>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

Cargo ocupado pelo pesquisado: \_\_\_\_\_

1)	Como você entende o Controle Interno?
2)	O Controle Interno do Município foi criado por Projeto de Lei, conforme com aprovação na Câmara Municipal?
3)	A Prefeitura define o Controle Interno?
4)	Está atuando de forma autônoma e independente?
5)	Quantas pessoas trabalham diretamente com o Controle Interno, quantas ocupam cargos efetivos e qual é a formação acadêmica?
6)	Os funcionários participam de cursos de qualificação nessa área?
7)	Quais as principais atividades realizadas pelos funcionários?
8)	Está atuando como ferramenta para a correta aplicação de recursos públicos e desta maneira auxiliando o Controle Externo?
9)	O Controle Interno do município tem uma estrutura capaz de atender as demandas do Tribunal de Contas?
10)	O Controle Interno está atuando como ferramenta de auxílio à gestão Municipal?

Obrigado pela sua colaboração!