



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VI – POETA PINTO DO MONTEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS – CCHE  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**BRUNA RAFAELA MORAIS MENEZES**

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS DO CARIRI OCIDENTAL  
PARAIBANO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**MONTEIRO – PB**

**2021**

**BRUNA RAFAELA MORAIS MENEZES**

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS DO CARIRI OCIDENTAL  
PARAIBANO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Artigo apresentado ao Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Humanas e Exatas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como requisito para a obtenção do diploma de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientadora:** Profª Ms. Aluska Ramos de Lira

**MONTEIRO - PB**

**2021**

É expressamente proibido 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 do trabalho.

M543p Menezes, Bruna Rafaela Moraes.

Percepção dos gestores públicos do Cariri Ocidental paraibano sobre a importância do sistema de controle interno na administração pública [manuscrito] / Bruna Rafaela Moraes Menezes. - 2021.

20 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2021.

"Orientação : Profa. Ma. Aluska Ramos de Lira ,  
Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE."

1. Controle interno. 2. Gestão pública. 3. Recursos financeiros. I. Título

21. ed. CDD 658.1511

**BRUNA RAFAELA MORAIS MENEZES**

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS DO CARIRI OCIDENTAL  
PARAIBANO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO  
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Artigo apresentado ao Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Humanas e Exatas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), como requisito para a obtenção do diploma de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em: 27/05/2021.

**BANCA EXAMINADORA**



---

**Prof.<sup>a</sup> Me. Aluska Ramos de Lira  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)**



---

**Prof. Me. José Humberto do Nascimento Cruz  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)**



---

**Prof. Me. Josimar Farias Cordeiro  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)**

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
2.1	A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	6
<b>3</b>	<b>O CONTROLE INTERNO</b> .....	<b>8</b>
3.1	ESTUDO CORRELATOS.....	11
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>11</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	11
4.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	12
4.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	12
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>12</b>
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>17</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>18</b>

# PERCEPÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS DO CARIRI OCIDENTAL PARAIBANO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Bruna Rafaela Morais Menezes<sup>1</sup>

## RESUMO

A gestão pública no Brasil está passando por mudanças, sejam elas estruturais ou culturais, mas que está crescendo diante das necessidades da administração pública, tanto na tentativa de estar de acordo com as necessidades da sociedade, como também pelas leis vigentes em nosso país. Entre as inovações no âmbito da gestão pública, para proporcionar maior acesso às informações, se destaca o controle interno, que é uma ação executada por órgãos de controle, com a finalidade de assegurar a eficácia e eficiência na gestão dos recursos públicos. Nesse sentido, a pesquisa buscou verificar a percepção dos gestores públicos do Cariri Ocidental Paraibano sobre a importância do Controle Interno como ferramenta de gestão. Desse modo, foi realizada uma pesquisa de levantamento, em 11 municípios da região do Cariri Ocidental Paraibano, através da aplicação de um questionário online com servidores e dirigentes da Secretaria de Finanças, Controladoria, Planejamento e Orçamento dos municípios participantes da pesquisa. Os resultados da pesquisa indicaram que a maioria dos municípios possuem uma estruturação do controle interno, com alocação e profissionais servidores atuantes na área, que conhecem a importância e a finalidade das ações realizadas pelo controle interno. No entanto, ainda há municípios que não adotam o controle interno como ferramenta de fiscalização e planejamento.

**Palavras-chave:** Controle Interno. Gestão Pública. Recursos Financeiros.

## ABSTRACT

Public management in Brazil is undergoing changes, whether structural or cultural, but it is growing in light of the needs of the public administration, both in an attempt to comply with the needs of society, as well as with the laws in force in our country. Among the innovations in the scope of public administration, to provide greater access to information, internal control stands out, which is an action carried out by control bodies, with the purpose of ensuring the effectiveness and efficiency in the management of public resources. In this sense, the research sought to verify the perception of public managers in Cariri Ocidental Paraibano on the importance of Internal Control as a management tool. Thus, a survey was conducted in 11 municipalities in the region of Western Cariri Paraibano, through the application of an online questionnaire with servers and leaders of the Department of Finance, Controllershship, Planning and Budget of the municipalities participating in the survey. The survey results indicated that most municipalities have a structure of internal control, with allocation and professional servants working in the area, who know the importance and purpose of the actions carried out by the internal control. However, there are still municipalities that do not adopt internal control as an inspection and planning tool.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis pela Universidade Estadual da Paraíba, Monteiro-PB. E-mail: bruna.menezes@aluno.uepb.edu.br

**Keywords:** Internal Control. Public Management. Financial resources.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão pública tem por primordial objetivo a integração para garantir que o ente público realize o seu trabalho, atuando em governança em órgãos e entidades da administração pública para atuar por meio da avaliação, direcionamento e monitoramento em programas e ações planejadas para que sejam alcançadas suas metas traçadas (RIBEIRO FILHO; VALADARES, 2017). Nesse sentido, percebe-se que é uma gestão que envolve atuação dos recursos públicos, visando a garantia do retorno de bens e serviços a sociedade, almejando o bem-estar social.

Para tal, é necessário a utilização de ferramentas de gestão que auxiliem o seu alcance através de normas que devem ser rígidas e cumpridas, sem análise crítica de quem a cumpre em uma visão individual, apenas deve seguir a finalidade do trabalho, tornando-se responsável pela garantia de direitos de interesse público (SANTOS; SERAFIM; LORENZI, 2018).

Os agentes responsáveis pela gestão pública são os agentes públicos, que de acordo com Ribeiro Filho e Valadares (2017) atuam com ferramentas que possibilitam gerir a máquina pública quanto a sua realização do seu trabalho, delegado pela sociedade a partir de mecanismos tratados pela administração pública seguindo princípios para gerenciar o controle do patrimônio público.

O controle do patrimônio público, por sua vez, no setor da contabilidade aplicada ao setor público, gerencia as informações, os princípios da contabilidade e as normas relacionadas ao controle patrimonial de entidades do referido setor. Para tanto são utilizados modelos da contabilidade voltado para o fim social, para acompanhamento e controle das contas públicas, do funcionamento, decisões orçamentárias, relacionado à sociedade e a órgãos competentes (OLIVEIRA; SANTOS; SIMÕES, 2016).

Desse modo, quando se trata de controle, faz-se referência a forma de associar e aplicar os recursos públicos, considerando que o Estado deva cumprir sua função social, e por ser proprietário dos bens e valores que constituem o patrimônio público, deve agir com responsabilidade da gestão orçamentária sobre todos os seus recursos (ALBUQUERQUE, 2016).

O controle da administração pública, relacionado ao patrimônio público, deve ser realizada por meio de um conjunto de mecanismos jurídicos e administrativos para fiscalizar e revisar as atividades de qualquer uma das esferas de poder (CARVALHO FILHO, 2014). Sendo realizado através do controle interno e o controle externo, onde, neste estudo será dado enfoque ao controle interno, por ser o escopo da pesquisa.

Nessa perspectiva, o controle interno deverá realizar a fiscalização contábil, orçamentária, operacional, patrimonial, entre outras e também auxiliar no cumprimento das exigências legais, minimizando os erros perante a auditoria e a denúncias contra o ente público, proporcionando eficiência na aplicação dos recursos públicos (HOCHMULLER, 2009).

Nesse sentido, torna-se essencial avançar nos estudos que tragam novas evidências a respeito da efetividade dos controles internos, em especial dos municípios, que podem enfrentar maior dificuldade na sua correta implementação. Os municípios com menor renda per capita, possuem maior dependência por recursos de instâncias superiores, além de uma população com menores níveis educacionais que podem demandar menos por informações de caráter público, sendo, assim, afetada a fiscalização pela sociedade, ficando a maior parte da fiscalização a cargo dos órgãos fiscalizatórios, o que poderia dar margem para desvios envolvendo os recursos públicos. Desta forma, delimitou-se como objeto de estudo

municípios do Cariri Ocidental Paraibano, com níveis populacionais semelhantes, a fim de trazer novas evidências que possam contribuir para verificação do atual estado da eficiência dos controles internos de municípios semelhantes, a partir de informações que possam contribuir para o desenvolvimento de ações que possam a cada dia aperfeiçoar ainda mais os sistemas e políticas de controle interno, beneficiando a sociedade e a academia com avanço de estudos dessa natureza. Assim, é importante que se conheça como é a atuação dos gestores públicos das cidades pesquisadas e como eles lidam com o controle interno para melhoria da gestão municipal.

Diante deste cenário, e conhecendo o papel da gestão pública no controle interno para auxiliar no decorrer da administração pública, no intuito de prevenir e detectar possível erros, que envolvam o controle do patrimônio público, busca-se responder a seguinte questão: **Qual a percepção dos gestores públicos do Cariri Ocidental Paraibano sobre a importância do Controle Interno como ferramenta de gestão?**

Dessa forma, o estudo tem como objetivo geral verificar a percepção dos gestores públicos do Cariri Ocidental Paraibano sobre a importância do Controle Interno como ferramenta de gestão. Para tal, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Caracterizar o perfil dos gestores; identificar a percepção dos gestores sobre o uso do Controle Interno como suporte de gestão; e conhecer as informações que são geradas pelo controle interno e que subsidiam o gerenciamento da máquina pública.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública é todo aparelhamento do estado reordenado a realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas, contribuindo para a o bem-estar social e o alcance da cidadania (CARDIN et al., 2017). Estando, assim, voltada para o bem comum de todos, principalmente para criar ações e programas que atendam as necessidades da sociedade em geral.

Assim, os interesses da sociedade estão diretamente relacionados com a gestão pública, visto que os serviços públicos postos a disposição dos cidadãos são administrados pelos governantes quando incumbidos de tal função por um determinado período (OLIVEIRA; PISA; AUGUSTINHO, 2016).

A gestão pública e os interesses sociais estão ligadas a todas as atividades gerenciadas e administrativas, e devem ser consideradas para construção social. Nesse sentido, a gestão pública é um modelo da administração pública que tem seu enfoque organizacional voltada para aspectos gerenciais e empreendedora, que visa realizar atividades para melhoria efetiva da gestão das organizações públicas (SILVA; REZENDE; SOUSA, 2015).

Na gestão pública as atividades desenvolvidas se fundamentam em planos, políticas e programas que são atos de constante coordenação, neste contexto são exercidos controles de órgãos responsáveis por todos os níveis da administração nas mais diversas formas de serviços, processos e funções desenvolvidos pela administração pública. A gestão pública vem sofrendo constantes transformações através da aplicação do controle interno, transmitindo assim maior transparência, clareza e responsabilidade perante a sociedade e com os órgãos públicos (MOREIRA; DIAS; SOUZA, 2017).

Ainda, temos que a gestão pública está relacionada com a utilização dos recursos financeiros públicos perante a sociedade, e com isso o administrador, ao ministrar a entidade pública, deve fazer uso de instrumentos de planejamento, controle e execução de ações, visando a melhoria social e a maximização dos recursos aplicados (SILVA; REZENDE; SOUSA, 2015).



Segundo Cardin et al. (2017) os recursos coletados são administrados pelos gestores públicos de forma direta ou indireta, resultante da capacidade contributiva de cada área. Os autores ainda afirmam que o mecanismo aplicado nas organizações e instituições públicas é o controle interno, e este visa atender ao cumprimento do papel institucional com maior e melhor eficácia e eficiência.

Conhecendo o que seria a gestão pública e sua função no meio social, visando a melhoria da sociedade, é importante saber que é a figura do gestor e suas principais atribuições.

Assim, de acordo com Schultz (2016) o gestor é aquele que realiza o diagnóstico sobre a situação ou as condições do ambiente em que a organização atua, fazendo uso de instrumentos da administração para exercer as atividades em que atua. Ainda de acordo com o autor, o gestor é aquele que deve realizar suas atividades com eficácia, compreendendo a organização como um sistema aberto que interage com o ambiente externo, considerando a complexidade e das incertezas do ambiente, com etapas a serem cumpridas na busca de uma eficácia organizacional.

Torres (2019) apresenta que as principais atribuições do gestor diante das organizações é: comunicação – para comunicar e motivar a equipe para alcance dos objetivos; Planejamento estratégico – o gestor deve ter um olhar estratégico para definir as melhores maneiras de alcançar os objetivos organizacionais, definindo ações que irá produzir um futuro desejado; Tomada de decisão – o gestor deve estar preparado para tomar decisões quando os resultados são incertos de determinada ação.

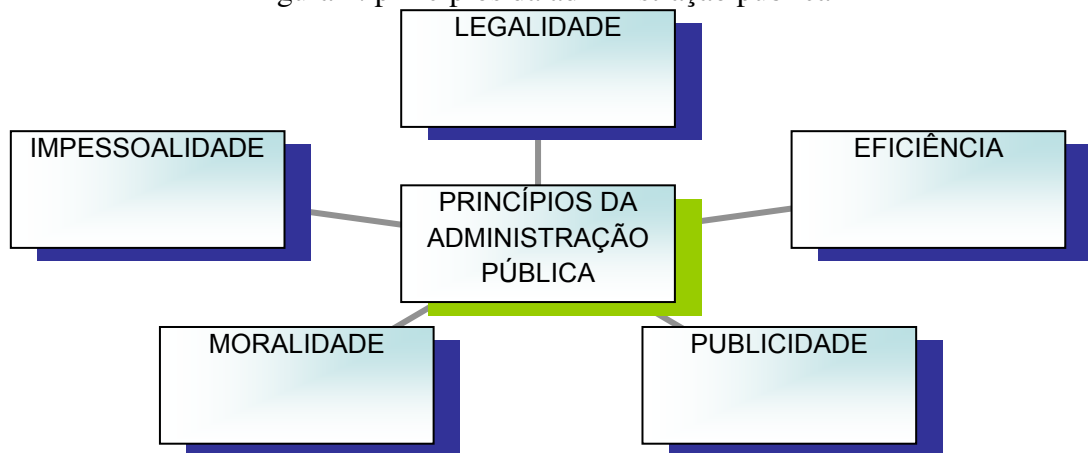
Os gestores devem atender a instrumentos regulatórios e normativos relacionados ao gerenciamento da máquina pública. Assim, a Constituição da República Federativa do Brasil dispõe em seu art. 37 que “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988).

A Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal em seu art. 1º § 1º, dispõe que “a responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar” (BRASIL, 2000).

A Administração Pública, deve obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Os princípios da administração pública podem ser observados na figura a seguir.

Figura 1: princípios da administração pública



Fonte: adaptado de Brasil (1988)

Nunes (2014) afirma que a legalidade está ligada a relação de competência do agente público diante de suas funções e cargos, sendo vedado sua extrapolação de suas limitações. Já a impessoalidade faz relação com a competência dada por lei ao cargo efetivo, onde os atos são efetivados de acordo com a imputação da administração pública. A moralidade está relacionada com o cumprimento integral da legalidade, agindo com boa conduta e de acordo com as leis vigentes.

Ainda de acordo com o autor supracitado, a publicidade deve ser realizada para diversas situações, principalmente pela divulgação, para que a sociedade em geral tenha conhecimentos dos atos da administração. A eficácia está relacionada com a forma da melhoria dos resultados, com um menor tempo e menor custo.

Percebe-se a importância de se agir de acordo com os princípios que regem o poder público, uma vez que estes são determinantes para uma boa organização, torna-se indispensável que se controle as ações no setor público. Além de outras funções, o controle da administração pública representa uma importante ferramenta para o combate à corrupção, na contenção da atividade administrativa estatal, além de maior controle judicial da discricionariedade administrativa e com a regulação estatal (FRANÇA, 2017).

Neste estudo, foi dada maior atenção aos servidores e dirigentes da Secretaria de Finanças, Controladoria, Planejamento e Orçamento que atuam como gestores públicos dos municípios no controle do patrimônio público. De acordo com Sousa e Pamplona (2018) é importante que estes gestores tenham o controle das finanças do Estado, e com isso realizem o controle interno e externo, para melhor administração pública de onde atuam, e todo o controle nos órgãos públicos vinculados aos gestores públicos de uma prefeitura será realizado de acordo com as contas do prefeito, onde a Câmara do Vereadores ditam o julgamento político das contas globais do político após terem sido apreciadas em sessão, mediante parecer prévio pelo Tribunal de Contas do Estado ou do Município.

Uma das maiores intervenções administrativas públicas para efetivar o trabalho dos gestores que atuam em um município é o controle interno, que representa ações de agentes do mesmo órgão que executa as atividades administrativas suscetíveis de controle.

### 3 O CONTROLE INTERNO

O Controle Interno na Administração Pública se iniciou com o intuito de atribuir a racionalização na administração através de facilitações, uniformizações e aquisição racional

de materiais, revisão de estruturas e aplicações de métodos na definição de procedimentos (CARDIN et al., 2017).

Também, Loureiro (2010) destaca o controle interno como um conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas, com o intuito de proteger os ativos da organização, assim produzir dados confiáveis e ajudar a administração no sentido correto dos negócios (FRANCO, 2017).

Desta maneira Souza et al. (2016) traduz o controle interno como prática de fiscalização, baseado na verificação de determinado ato planejado, para saber se o mesmo foi realizado como esperado ou se existe algum erro do órgão administrador.

Jesus et al (2020) destaca que a palavra controle diz respeito: Controle como função restritiva e coercitiva, que se relaciona a desvios indesejáveis; Controle como sistema automático de regulação, para manter um grau de fluxo ou funcionamento de um sistema; Controle como função administrativa, onde o controle é visto como parte do processo administrativo de organizações.

Ainda considerando o controle interno, Mello (2009) afirma que trata-se de um feito pela própria administração e o externo e exercido pelos poderes Judiciário, Legislativo e pelo tribunal de contas. O controle interno é aquele executado dentro do mesmo, e o controle que gestores de um modo geral exerce sobre seus subalternos, já o controle externo é exercido por outro poder sobre os feitos governamentais praticados pelos gestores.

Para José Filho (2008) controle interno é o conjunto de normas, rotinas e procedimentos, adotados pelas organizações administrativas no intuito de impedir o erro, a fraude e a ineficiência. Neste sentido, entende-se por controle interno o conjunto de meios utilizados por determinado órgão, no intuito de verificar se suas atividades estão sendo executadas como planejadas. Assim, o controle interno compreende o plano de organização e o conjunto de métodos adotados por uma organização que possui o objetivo de alcançar a eficiência operacional.

O controle interno para Tanaka (2012) diz respeito a um conjunto de regras e normas, de unidades, princípios, métodos, procedimentos e equipamentos coordenados entre si, que busca realizar a fiscalização da gestão pública e o acompanhamento de suas atividades, comprovando a legalidade e avaliando os resultados, de forma a demonstrar a eficiência e eficácia na economia da gestão.

De acordo com Constituição Federal de 1988 em seu art. 74, os sistemas de controle internos serão mantidos 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 (BRASIL, 1988).

Fica evidente, a partir do dispositivo, que o controle interno está ligado ao acompanhamento e execução de processos adotados pela organização para serem atingidas as metas propostas e exigências da legislação vigente do país (SILVA; REZENDE; SOUSA, 2015).

A grande maioria das organizações já percebeu que precisa atuar constantemente através do controle interno e que esta prática lhe trará grandes benefícios e as mesmas

reconhecem que a fiscalização e eficácia na realização dos objetivos renderá maior desenvolvimento dos resultados (CARDOSO JR.; CUNHA, 2015).

Assim, de acordo com Cardin et al. (2017) um dos benefícios resultantes do uso do controle interno pela organização são: uma boa administração em paralelo com o desenvolvimento de uma sociedade, melhorias na qualidade de vida das pessoas e na própria qualidade do trabalho, impedir irregularidades e ilegalidades na administração, eficiência do administrador público quanto ao seu trabalho e da organização, identificar resultados insatisfatórios e objetivos não realizados, analisar causas e os motivos para ineficiência de bens e serviços, dentre outros.

Além disso, o controle interno na organização pública possibilita identificar problemas, que muitas vezes não são de fácil identificação, como as fraudes, que impedem a continuidade e o alcance dos objetivos organizacionais (JESUS et al., 2020)

É através do Controle Interno que se tem uma avaliação dos processos de aquisição de bens e serviços, correção das irregularidades ou erros ocasionados por falta de atenção, digitação. Ainda proporciona economicidade, transparência e um bom uso dos recursos públicos (CARDIN et al., 2015).

Para Cittadin e Silva (2008) a gestão de qualquer entidade governamental tem a oportunidade de proteger seus ativos, assegurar maior veracidade das informações e maior garantia para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Na área da administração pública a função do controle destaca-se em dois tipos: interno e externo, mas, de um modo geral, ainda existem outros tipos de controle, conforme descritos por Costa (2017) como:

- Controle legislativo: é o controle exercido pelo Poder Legislativo diante dos atos praticados pelo Poder Executivo quanto a sua função administrativa, analisando as ações de acordo com a Constituição federal.
- Controle Judiciário: é aquele realizado pelo Poder Judiciário diante da prática dos atos dos demais poderes e por ele próprio da função administrativa, sendo exclusivamente um controle relacionado a legalidade.
- Controle prévio: é o controle exercido antes do ato de ser praticado.
- Controle concomitante: é o controle realizado durante a execução do ato, isto é, quando está ocorrendo a ação administrativa.
- Controle posterior: utilizado após a prática do ato, ou seja, com a conclusão da ação administrativa.

Dentre as atribuições do controle interno estão: acompanhamento das demandas das Auditoria Geral, gerenciamento de prazos, prestação de assessoria direta e imediata, atualização de Manuais de gestão e de Acompanhamento do Controle Interno, análise de documentos e processo de licitação e de dispensa, dá publicidade aos documentos oficiais emitidos e realização de tarefas afins (VICTOR; LIMA, 2019). Esse conjunto de atribuições visam a melhoria dos procedimentos internos dada organização, evitando erros e falhas que interfiram na administração pública.

Além das atribuições, o controle interno possui funções, onde de acordo com Cardin et al. (2015) são utilizadas como ferramenta de apoio a gestão para acompanhamento, avaliação, auditoria e análise dos processos, e com isso promover a transparência, a economicidade, eficiência e eficácia, visando o controle quanto aos gastos na administração pública.

### 3.1 ESTUDO CORRELATOS

Como estudos correlatos, a seguir descrevem-se alguns que realizam estudo sobre o controle interno realizado em órgãos públicos, sejam eles de cunho municipal, estadual e federal.

O estudo de Araújo et al. (2018) objetivou analisar a contribuição do controle interno para contextualização da administração pública, principalmente diante da Lei de Responsabilidade Fiscal no município de Castanhal-Pará. Teve por resultado que o município possui um controle interno estruturado e efetivo, atuando no processo de controle, fiscalização da gestão municipal e dando apoio aos gestores na busca pela melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Já o estudo de Silva (2019) teve o objetivo de conhecer a estrutura do sistema de controle interno na prefeitura municipal de Ouro Branco-Al, na qual foi identificado que o controle interno é importante para a gestão municipal, porém necessita de melhorias, aperfeiçoamento dos servidores, e maior preocupação em estar em conformidade com políticas públicas e os regulamentos presentes na lei federal nº 4. 320 de 17 de março de 1964, que rege o controle interno dos municípios.

O estudo de Silva, Rezende e Sousa (2015) se assemelha com a proposta deste estudo, e a partir dele será verificado e comparado com os resultados encontrados na pesquisa. Teve por objetivo principal verificar a existência de sistema de controle interno e qual sua importância para os gestores públicos dos municípios do litoral norte da Paraíba, tiveram como resultados a percepção positiva quanto ao Sistema de Controle Interno nos municípios pesquisado, no tocante ao controle das contas públicas, cumprimento das obrigações da Lei de Responsabilidade Fiscal, eficácia e eficiência nos processos, melhor aproveitamento dos recursos públicos e auxílio no processo de transparência dos atos públicos à sociedade.

Assim, este estudo se difere dos demais pela regionalidade da pesquisa, pois foi realizada em cidades do Cariri Ocidental Paraibano, para se ter a percepção dos gestores públicos desta região quanto ao uso do controle interno como ferramenta de gestão. As informações levantadas ajudam aos gestores públicos a perceberem seu gerenciamento diante da administração pública, onde através do controle interno poderão perceber os acertos e erros, atuando para mudança e melhoria da gestão dos recursos e do patrimônio público. Trazendo novas evidências que possam contribuir para verificação do atual estado da eficiência dos controles internos de municípios semelhantes.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos esse estudo foi classificado como descritivo. Tendo em vista que foi realizada uma pesquisa para descrição da visão dos gestores públicos do Cariri Ocidental Paraibano sobre a utilização do controle interno como ferramenta de gestão, quanto a finalidade e os objetivos do controle interno na administração pública, principalmente se há identificação e erros e empecilhos que impeçam de alcançar seus objetivos e metas.

Com relação ao problema, apresenta-se uma abordagem quantitativa. Neste estudo foi utilizado um levantamento através de um questionário online direcionado aos responsáveis pelo controle interno (na Secretaria de Finanças, Controladoria, Planejamento e Orçamento Municipal) para ter maiores conhecimentos sobre a utilização desta ferramenta administrativa para melhoria da administração pública.

Quanto aos procedimentos, classifica-se como uma pesquisa de levantamento, por ser um tipo de pesquisa que verifica as relações existentes entre os indivíduos e os fenômenos a serem pesquisados em mais de uma unidade de análise.

#### 4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa contou com todos os municípios presentes no Cariri Ocidental Paraibano, com dezessete municípios, como forma de englobar todos os municípios da região de interesse neste estudo.

Todavia, a amostra final da pesquisa contou com onze municípios da mesma região, caracterizando-se como não probabilística.

**Quadro 01:** Municípios participantes da pesquisa.

MUNICÍPIO	POPULAÇÃO ESTIMADA
Monteiro	33.433
Sumé	17.031
Serra Branca	13.754
Camalaú	6.031
Congo	4.787
São João do Tigre	4.415
Prata	4.238
São Sebastião do Umbuzeiro	3.512
Ouro Velho	3.046
Zabelê	2.255
Amparo	2.251

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2020)

#### 4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

No tocante a coleta de dados, estes foram realizados mediante aplicação de questionário online com servidores e dirigentes da Secretaria de Finanças, Controladoria, Planejamento e Orçamento dos municípios participantes da pesquisa.

A coleta de dados aconteceu primeiramente ao entrar em contato por telefone com funcionários e gestores públicos dos municípios, para conversa sobre a finalidade da pesquisa e direcionamento aos respondentes. Em seguida foi enviado o questionário para os endereços de e-mail indicados no primeiro contato. A coleta se deu no período de março de 2021. Obtendo um retorno total de 11 respostas, com uma amostra final por adesão, com um representante de cada município.

### 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos dados obtidos com a pesquisa, foi possível traçar o perfil dos gestores das controladorias internas dos municípios do Cariri Ocidental Paraibano, conforme a Tabela 1, abaixo.

**Tabela 1:** Características dos participantes.

Gênero	
Masculino	54,5%
Feminino	45,5%
Total	100%
Idade	
21 a 30 anos	27,3%
31 a 40 anos	45,4%

41 a 50 anos	27,3%
51 a 60 anos	0%
Acima de 61 anos	0%
Total	100%
<b>Grau de instrução</b>	
Ensino Fundamental incompleto	0%
Ensino Fundamental completo	0%
Ensino Médio incompleto	0%
Ensino Médio completo	9,1%
Ensino Superior incompleto	9,1%
Ensino Superior completo	72,7%
Outros	9,1%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A maioria dos participantes da pesquisa são do gênero masculino, com um total de 54,5%, e do feminino foi um total de 45,5%.

De acordo com o estudo realizado por Jesus et al. (2020) a maioria dos respondentes da pesquisa proposta foram do gênero masculino, representado um total de 80%.

Pode-se observar que 45,4% dos participantes da pesquisa tem de 31 a 40 anos de idade e o mesmo percentual, de 27,3%, com participantes entre 21 a 30 anos e de 41 a 50 anos. Oliveira, Marques e Penha (2018) teve maior participação de pessoas entre 31 a 45 anos, com um total de 65%, e 23% tem mais de 45 anos.

Ainda, a maioria dos participantes descreveram que possuem o Ensino Superior Completo, com um total de 72,7%, e os demais descreveram que possuem o Ensino Superior incompleto, Ensino Médio Completo e a opção outros, com um total de 9,1% em cada uma das opções.

Este resulta se alinha ao obtido no estudo realizado por Silva, Rezende e Sousa (2015), onde foi observado que 50% dos participantes tinham curso superior, sendo este a maioria. E que ainda em 33,33% tinham ensino médio completo e 20% nível superior incompleto. Deste modo percebemos que existe uma relação na quantidade entre o grau de instrução dos participantes.

Quanto aos controles internos em cada município pesquisado, a partir da Tabela 2, pode-se observar que há adoção de sistemas de controles internos na maioria dos municípios, 81,8%.

**Tabela 2:** Existência e Composição do Sistema de Controle interno

QUESTÃO	SIM	NÃO
Existência de um sistema de controle interno na Gestão Administrativa	81,8%	18,2%
Há autonomia do sistema de controle interno para auxiliar nas tomadas de decisões no município	72,7%	27,3%
Gestor Municipal participa das atividades realizadas no controle interno	90,9%	9,1%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No entanto, 18,2% afirmaram que não utilizam ferramentas de controles internos. Tal resultado pode indicar que ainda existem municípios que não estão de acordo com as leis vigentes no Brasil, não adotando o controle interno, o que pode afetar a qualidade da gestão pública, bem como a transparência e a aplicação correta dos recursos municipais.

Silva, Rezende e Sousa (2015) afirmam que em 100% dos municípios pesquisados existe o controle interno, na qual é importante ter esta implantação para ter institucionalização advinda da Constituição Federal de 1988 e da obrigatoriedade da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Ao analisar municípios com características econômicas e nível populacional, percebe-se a diferença nos resultados, o que reforça a necessidade de maior fiscalização a respeito da efetiva aplicação das normas vigentes, em municípios com características semelhantes aos da presente pesquisa.

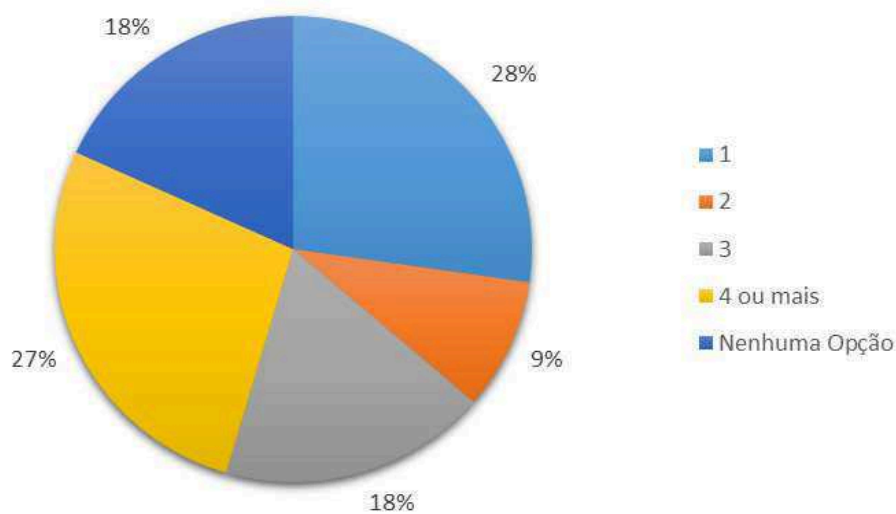
Ainda, 72,7% dos respondentes afirmaram que existe a autonomia no sistema de controle interno, diante das decisões as serem tomadas nas ações do município. Já 27,3% afirmaram que não há esta liberdade.

Porém, no estudo realizado por Silva, Rezende e Sousa (2015), foi observado que 90% dos municípios pesquisados pelos autores não dão autonomia nas decisões para o controle interno, elucidando a relevância das informações fornecidas, e assim, as decisões são voltadas todas para o Gestor Municipal. Este fato, leva a perceber que ao descentralizar as decisões do controle interno, e sua fiscalização, existe um bloqueio para realizar o trabalho com rapidez e agilidade nos processos, o que muitas vezes é impedido e limitado por gestores.

O Gestor Municipal participa das atividades realizadas pelo controle interno em 90,9% dos municípios pesquisados e que 9,1% não participa. Com isso, percebe-se que na maioria das cidades pesquisadas observa-se grande participação dos gestores municipais, seja no acompanhamento como nas tomadas de decisões a serem realizadas pelo controle interno.

O Gráfico 1 apresenta o quantitativo de pessoas que fazem parte do controle interno no município.

**Gráfico 1:** Quantidade de pessoas que fazem parte do sistema de controle interno do município



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

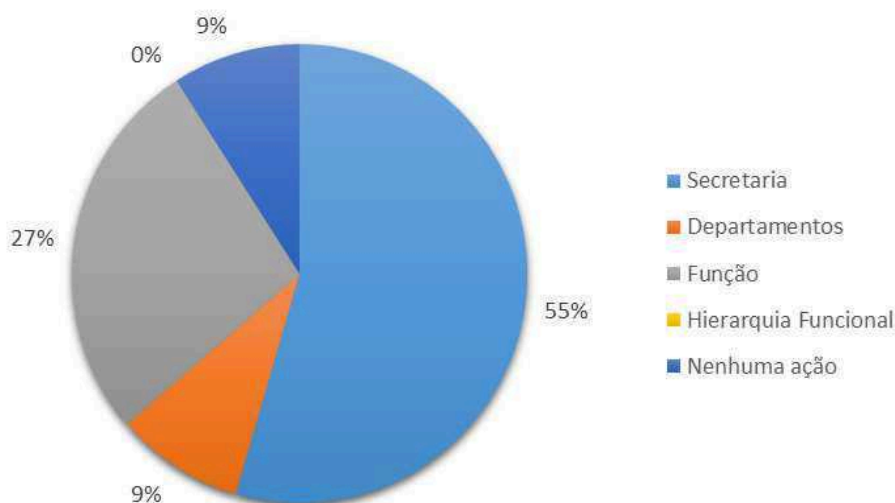
O gráfico descreve que 27% dos municípios têm 4 ou mais pessoas executando tarefas no controle interno, 28% tem 1 pessoa que fazem do referido setor. Ainda, vale salientar que um total de 18% dos respondentes afirmou que não existe pessoas que atuam no controle interno, corroborando com o gráfico 4 acima, que afirma não ter esta ferramenta no município.

Esta situação, também foi observado no estudo de Silva, Rezende e Sousa (2015) afirmam, na qual observaram um número reduzido de profissionais atuando no controle interno, com uma pessoa, mas que deve existir uma adequação parcial no quando de funcional do controle interno no setor da controladoria, para se conseguir maior capacidade de produção e melhor relação entre homem/hora/trabalho, pois com a reestruturação pode atender a demanda de análise, planejamento e acompanhamento que são oriundas de órgãos reguladores externos da esfera municipal.



O Gráfico 2 descreve sobre a estruturação do sistema do Controle Interno adotado no município.

**Gráfico 2:** Estruturação do Sistema do Controle Interno adotado no município



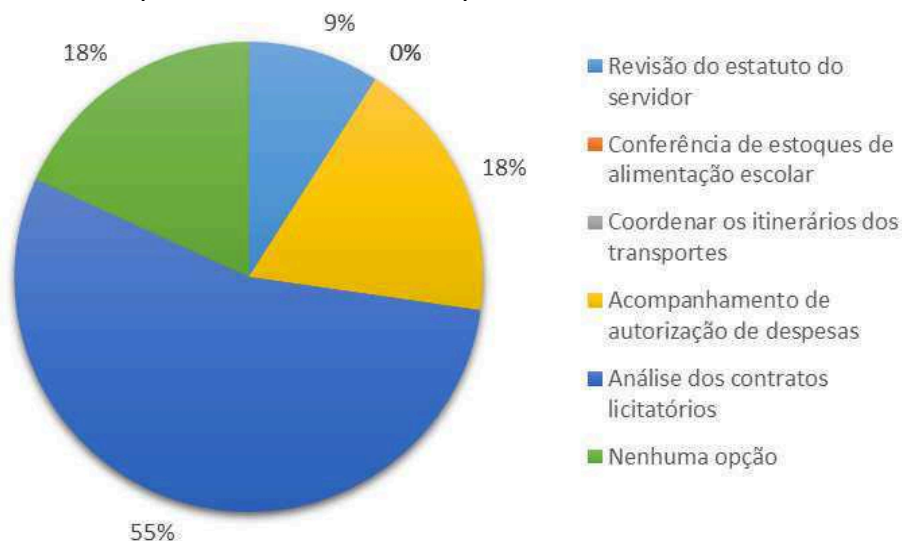
Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O funcionamento do controle interno em 55% dos municípios é realizado em uma secretaria. Já 27% afirmaram que seria uma função. Assim, percebe-se que existe certa estruturação para realização dessa atividade, podendo envolver pessoas e equipamentos diversos.

Esta situação não foi apresentada no estudo de Silva, Rezende e Sousa (2015), que difere neste levantamento quando observado que apenas 20% da estrutura do Sistema do Controle Interno estava estruturado em Secretaria e 80% está estruturado em Função. Este fato apresenta a relação existente entre o controle interno de decisão da Gestão municipal, pois é uma forma mais próxima de autonomia para as decisões e eficácia da gestão, e a escolha de sua estruturação vai de acordo com a importância dado ao sistema de controle interno.

O Gráfico 3 apresenta as principais atividades desenvolvidas pelo sistema de controle interno no município.

**Gráfico 3:** Principais atividades desenvolvidas pelo sistema de controle interno no município



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

De acordo com o gráfico acima, as principais atividades desenvolvidas pelo controle interno no município são: análise dos contratos licitatórios com 55% e acompanhamento de autorização de despesas com 18% dos respondentes. Vale salientar que 18% apontaram que não ocorre nenhuma ação, pela não existência do controle interno no município, reafirmaram os dados apresentados no gráfico 4.

Estes dados foram observados no estudo de Silva (2019), que tiveram como principais atividades do controle interno o auxílio na estrutura administrativa municipal, nos procedimentos operacionais e verificação nos contratos licitatórios, além da análise de normas, planejamento e fatos cotidianos relacionados a administração pública. Assim, ao analisar os contratos e certames licitatórios celebrados pelos municípios, o controlador trabalha para verificar se os contratos estão em conformidade com as leis pertinentes sobre o assunto. A Tabela 3 apresenta o principal fator que limita a ação do controle interno nos municípios.

**Tabela 3:** Principal fator que limita a ação do controle interno no município

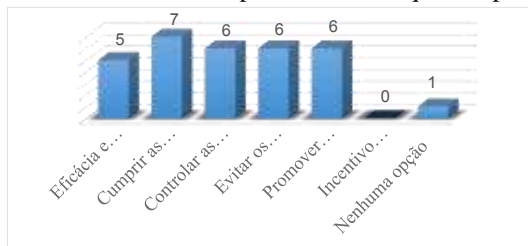
<b>Fatores que limitam a ação do controle interno</b>	<b>%</b>
Interferência do gestor municipal	0
Falta de capacitação dos gestores/funcionários responsáveis pelas ações do controle interno	0
Não cumprimento das Lei de Responsabilidade Fiscal	0
Falta de acompanhamento na autorização das despesas	0
Outros	73
Nenhuma ação	27
Total	100

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Observa-se que 73% dos municípios afirmaram que a maior dificuldade do trabalho do controle interno foi outro além dos apresentados nas opções, e que 27% afirmaram que nenhum fator impede o funcionamento. A reflexão que pode ser realizada nessa situação, é que pode se perceber que em nenhum município o gestor municipal interfere no controle interno, mesmo este estando presente nas ações deste sistema; que existe a capacitação e qualificação dos profissionais atuantes no controle interno; que cumprem as ações recomendadas pela Lei de Responsabilidade Fiscal e acompanham as despesas com os recursos públicos.

No estudo realizado por Silva (2019) podem ser observadas outras dificuldades, que vão além daqueles presentes na tabela acima, como a falta de conscientização e colaboração de servidores quanto as necessidades de aprimoramento e da qualidade nos trabalhos realizados. E que mesmo cumprindo com as legislações orçamentárias para estar de acordo com os atos e fatos realizados pelo gestor municipal, existe uma grande preocupação com o planejamento eficiente por parte do controlador, o que representa uma dificuldade a ser vencida.

O Gráfico 4 apresenta sobre os principais benefícios com implantação do controle interno no município.

**Gráfico 4:** Principais benefícios que são proporcionados pelo sistema de controle interno no município

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Nos dados apresentados do gráfico acima, percebe-se que a maioria, com um total de 7 participantes da pesquisa, afirmou que o principal benefício é o cumprimento das obrigatoriedades presentes na legislação brasileira. E que houve um empate, com um total de 6 respondentes, que o benefício estaria ligado: no controle das contas públicas, serve para evitar desvios do dinheiro público e promover ações de transparência quanto a utilização do dinheiro público.

Estes dados do gráfico supracitado corroboram com Araújo et al. (2018) que afirmam que os principais benefícios oriundos das atividades do controle interno, descritas na pesquisa realizada, foram a orientação sobre a forma correta diante das leis, o regulamento com normas, orientar a fiscalização, coordenar em relação ao orçamento público.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou verificar a percepção dos gestores públicos do Cariri Ocidental Paraibano sobre a importância do Controle Interno como ferramenta de gestão. A partir dos resultados da pesquisa foi possível identificar que a maioria dos municípios participantes possuem o controle interno como ferramenta de gestão, fiscalização e acompanhamento das atividades financeiras do gestor público. Sobre a estruturação, percebe-se que maioria deles estão estruturados em secretarias, com um número pequeno de pessoas em sua composição. Desse modo, percebe-se que ainda há pouca importância dada a implantação do controle interno em alguns municípios que não estão de acordo com a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Responsabilidade Fiscal, bem como não dão devida atenção a estruturação e a quantidade de profissionais atuando no sistema.

Todavia, apesar de os gestores públicos estarem presentes no controle interno, este na maioria das cidades possui autonomia em seus trabalhos, no entanto, foi identificado que os profissionais atuantes nos controles internos ainda vêm empecilhos na execução de suas funções.

Com relação ao entendimento sobre o controle interno, a maioria dos gestores das controladorias internas dos municípios reconhecem a importância e suas finalidades, e suas principais atividades a serem realizadas diante das ações municipais, referentes a investimentos, compras, licitações e outros.

Porém, os dados da pesquisa também mostraram que ainda existem municípios da região pesquisada que não executam as atividades do controle interno, estando, assim, em

diferenciação com as leis vigentes em nosso país e na maximização do trabalho de controle e fiscalização das atividades municipais por parte dos gestores públicos.

A administração municipal, na pessoa do gestor público, precisa conhecer os benefícios que estão envolvidos com a instalação do controle interno no município, visando melhor adequação do trabalho e das atividades envolvendo os recursos públicos. Assim, podem trabalhar em prol do crescimento municipal, com investimentos com transparência e execução correta, de modo a viabilizar o trabalho do controle interno para melhoria dos municípios.

O estudo teve grande contribuição na divulgação de informações sobre o Controle Interno em cidades do Cariri Ocidental Paraibano, quanto às informações que são relevantes para conhecimentos sobre esta importante ferramenta administrativa, de planejamento e transparência em cidades de pequeno e médio porte. Teve limitação na quantidade de municípios participantes da região do Cariri Ocidental Paraibano e da quantidade de gestores e servidores públicos de cada uma das cidades, da ordem de acesso em razão da aplicação realizada de modo online, mas também em razão do próprio quadro que compõe as controladorias serem reduzidos, o que tornou a amostragem da pesquisa menor.

Como sugestão para futuras pesquisas, fica a realização de um levantamento comparativo entre os municípios que possuem o controle interno e os que não possuem, para observar e analisar a diferença na tomada de decisão sobre o planejamento, fiscalização e acompanhamento das atividades dos gestores municipais diante dos recursos públicos.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, M. D. G. de. **Análise das inconsistências apontadas pelo TCE-AM nas prestações de contas anuais dos executivos municipais**: uma abordagem ao controle externo. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 145 f, 2016.

ARAÚJO, J. C. O.; SILVA, K. M. D. S. da; LIMA, F. G. V.; SILVA, A. dos S. Controladoria na gestão pública: um estudo na unidade de controle interno (UCI) do município de Castanhal sob a ótica da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 7, p. 3755-3772, 2018.

BRASIL, República Federativa do Brasil. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, Senado, 1988.

BRASIL, **Administração pública**: normas e regulamentos. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.285 p.

CARDIN, S. A.; CARDIN, S. A.; GUIMARÃES, F.; BARBOSA, M. V.; MONTEIRO, A. D. S.; LOPES, P.. **Controle Interno na Administração Pública como ferramenta para economicidade de processos**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–XII SEGeT, v. 23, 2017.

CARDOSO JR, J. C.; CUNHA, A. dos S.. **Planejamento e avaliação de políticas públicas**. 2015.

CARVALHO NETO, T. V. de. **O princípio da impessoalidade nas decisões administrativas**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CITTADIN, A.; SILVA, A. C.. A percepção dos gestores e servidores públicos da UDESC acerca do uso dos controles internos na gestão universitária. In: **2º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças**, Florianópolis, 2008.

COSTA, F. V. da. **O controle interno como apoio à gestão pública**: um estudo de caso da Câmara Municipal de Tenente Laurentino Cruz/RN/ Francisca Vanuza da Costa. Especialização em Administração Pública – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2017. 40 f.

FRANÇA, P. G.. **Controle da administração pública**. Editora Saraiva, 2017.

FRANCO, F. **Governança e Gestão de Riscos em Organizações Públicas**. 2017.

HOCHMÜLLER, A. B. **A controladoria governamental no âmbito da gestão pública**. Trabalho de Conclusão de Curso, Porto Alegre, 2009. Disponível em: <<http://www2.al.rs.gov.br/biblioteca/LinkClick.aspx?fileticket=fpXcXa4atSI%3D&tabid=5639>>. Acesso em: 09 de outubro de 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Panorama**. 2020. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/panorama>>. Acesso em: 05 mai. 2021.

JESUS, C. S.; LEONIDIO, U. D. C.; RAMALHO, W.; CUNHA, Y. B.. Controle interno: percepção dos benefícios pelos colaboradores de instituições financeiras. **Journal of Business**, v. 2, n. 1, p. 51-63, 2020.

JOSÉ FILHO, A. A importância do controle interno na administração pública. **DIVERSA**. Teresina, ano I, v. 1, p. 85-99, jan./jun. 2008.

LOUREIRO, D. P. B. **A importância dos controles internos nas organizações**. 2010.

MELLO, C. A. B. de. **Curso de Direito Administrativo**. 26ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

MOREIRA, M. A.; DIAS, A. G. S.; SOUZA, P. M. Controle interno como instrumento de gestão pública. **RIC - Revista de Informação Contábil**. v. 11, n. 4, p. 39-53, Out-Dez/2017.

NUNES, R. F. L.. **O princípio da publicidade na Administração Pública**. Portal Jus.com.br. 2014.

OLIVEIRA, A. G. de; PISA, B. J.; AUGUSTINHO, S. M. **Gestão e governança pública: aspectos essenciais**. 2016.

OLIVEIRA, M. V. P. de; SANTOS, E. F. dos; SIMÕES, E. F.. Contabilidade aplicada ao setor público: A adoção de um novo modelo no Brasil. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 8, n. 1, 2016.

RIBEIRO FILHO, W. F.; VALADARES, J. L.. Governança: uma nova perspectiva de gestão aplicada à administração pública. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 3, n. 5, p. 0721-0723, 2017.

SANTOS, L. S.; SERAFIM, M. C.; LORENZI, L.. Dilemas Morais na Gestão Pública: o estado do conhecimento sobre o tema. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 9, n. 1, p. 182-207, 2018.

SCHULTZ, G.. **Introdução à gestão de organizações**. SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 159 f., 2016.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Disponível em: <projetos.inf,ufsc.br>. Acesso em: 04 fev. 2021.

SILVA, R. L. da. **Sistema de controle interno municipal**: um estudo de caso na prefeitura de Ouro Branco - AL. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Unidade Santana do Ipanema, Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Alagoas, Santana do Ipanema, 2019. 50 f.

SILVA, G. R.; REZENDE, I. C. C.; SOUSA, R. G.. Percepção dos Gestores Municipais do Litoral Norte da Paraíba sobre a Importância do Sistema de Controle Interno na Administração Pública. In: **XII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - Seget**, RESENDE – RJ, v. XII, 2015.

SOUSA, P. C. A. de A.; PAMPLONA, K. M.. O controle externo sobre as contas do prefeito e a responsabilidade decorrente como gestor público e ordenador de despesas. **Revista Tributária e de Finanças Públicas**, v. 136, p. 229-252, 2018.

SOUZA, M. S. de et al. **Controle interno na Gestão Pública: a tramitação das petições para o atendimento às demandas sociais na Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas - Estudo de caso**. 2016.

TANAKA, H.. **O Controle Interno como Instrumento de Indução da Boa Gestão Pública**. 45 páginas. Monografia de Especialização em Gestão Pública Municipal. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Goioerê, 2012.

TORRES, A. **Qual o papel do gestor nas empresas?** Portal Administração.com. 2019.

VICTOR, M. N. F.; LIMA, R. F.. Auditoria interna e controle interno no setor público como instrumento de controle de gestão: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará–UFC. **XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Florianópolis-SC. 2019.