



CONTROLE INTERNO MUNICIPAL COMO FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO DO MUNICÍPIO DE SANTO ANTÔNIO DE PÁDUA/RJ

ARTIGO ORIGINAL

MELLO, Carla Berenice Eiras de Oliveira ¹

RAMADA, Maria Lilian Eiras de Oliveira ²

SILVA, Valéria Pereira da ³

MELLO, Carla Berenice Eiras de Oliveira. RAMADA, Maria Lilian Eiras de Oliveira. SILVA, Valéria Pereira da. **Controle interno municipal como ferramenta de planejamento e acompanhamento da Gestão do Município de Santo Antônio de Pádua/RJ**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 05, Vol. 11, pp. 21-41. Maio de 2020. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-do-municipio>

RESUMO

O presente artigo teve por objetivo analisar os meios utilizados pela Prefeitura Municipal de Santo Antônio de Pádua para realizar o seu controle interno e externo. Esse controle é entendido como uma ferramenta crucial para o planejamento e acompanhamento da gestão municipal. De modo a atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa com o Controlador Geral do município de Santo Antônio de Pádua, que é um município composto com menos de cinquenta mil habitantes, localizado no interior do Estado do Rio de Janeiro. Os principais resultados da

¹ Graduanda em Administração Pública.

² Graduanda em Administração Pública- UFF/ Cederj.

³ Graduanda em Administração Pública- UFF/ Cederj.



presente pesquisa indicaram que o sistema utilizado para controle interno alinha-se ao recomendado pela literatura relacionada, sobretudo o que tange a lei orgânica do município. Constatou-se, ainda, que algumas limitações têm apontado, aos gestores municipais, os erros em termos de controle. Assim, o estudo propõe algumas soluções para otimizar o controle dessa gestão. Verificou-se, também, que os gestores possuem autonomia para desenvolver suas atividades e, dessa forma, ajuda o poder executivo a desempenhar suas atividades com mais efetividade, maior eficiência e eficácia servindo, portanto, como uma ferramenta indispensável para o planejamento e acompanhamento da gestão municipal de Santo Antônio de Pádua.

Palavras-chave: Gestão Pública, controle interno, planejamento, acompanhamento.

1. INTRODUÇÃO

Por ser a Administração Pública Municipal um órgão com personalidade jurídica que exerce suas funções administrativas com a finalidade de atender às necessidades dos munícipes é sua responsabilidade algumas tarefas essenciais, tais como gerir bens, serviços e interesses da comunidade, sem deixar de seguir preceitos legais, morais e éticos, e, ainda, sem deixar de observar os princípios e normas constitucionais (CASTRO, 2018). Na administração pública municipal deve prevalecer, sempre, o interesse público acima do privado, ou seja, a coletividade deve ser a principal beneficiária. Todavia, para que isso realmente ocorra é preciso que sejam promovidas mudanças significativas para o fortalecimento e moralização dos órgãos públicos (CALIXTO; VELÁSQUEZ, 2015).

Sendo assim, surge a necessidade de que seja implantado, nos órgãos públicos municipais, um controle interno, adequadamente estruturado, que defina orientações normativas e técnicas que busquem dirimir erros e auxiliar no combate à corrupção, tendo em vista que o controle interno aumenta a responsabilidade sobre o erário público (SILVA, 2012). Diante disso, é tema do presente estudo apontar os aspectos tangentes ao controle interno da gestão pública, pois ele é uma ferramenta essencial para o planejamento e acompanhamento das atividades públicas. A escolha pelo tema tem como base o fato de que o controle interno ajuda os gestores a planejar e a



acompanhar sua gestão, possibilitando, ainda, que a sociedade, a própria administração e o Tribunal de Contas possam acompanhar os gastos públicos.

Entretanto, para isso, é preciso que se adira a um modelo eficaz que precisa possuir normas bem delineadas sobre as obrigações dos funcionários que executam o serviço, de modo que possibilite, a todos os interessados, obter informações que deixem clara a transparência da gestão da coisa pública (MEIRELLES, 2018). Com a implantação do controle interno, os gestores conseguem obter informações importantes para a tomada de decisão e para controle dos processos. Dessa forma, torna-se mais fácil alcançar os objetivos e resguardar os interesses da gestão pública (CRUZ; GLOCK, 2013). O controle interno não tem o objetivo de punir, mas sim de prevenir e proteger. Esta ferramenta contribui para a definição de responsabilidades, fornece análises, apreciações, recomendações, pareceres e informações sobre as atividades examinadas. Tem-se, então, um controle efetivo com custo razoável (FÊU, 2013).

Diante da importância do tema para a administração pública municipal, o presente estudo se delimita em fazer uma análise do controle interno municipal como uma ferramenta do processo de planejamento e acompanhamento da gestão municipal da prefeitura de Santo Antônio de Pádua, interior do Estado do Rio de Janeiro, que é um município com menos de cinquenta mil habitantes (SILVA, 2009). Frente a estas perspectivas, o estudo se problematiza em responder a seguinte questão problema: A prefeitura municipal de Santo Antônio de Pádua tem conseguido utilizar o controle interno como uma ferramenta para o processo de planejamento e acompanhamento da gestão municipal? Tem-se como objetivo geral analisar o modo como a Prefeitura Municipal de Santo Antônio de Pádua tem se utilizado do controle interno como ferramenta de planejamento e acompanhamento da gestão municipal.

Como objetivos específicos pretende-se: analisar a importância do controle interno municipal como uma ferramenta de gestão da administração público-municipal; verificar como o município objeto da pesquisa faz uso do controle interno e se este tem ajudado no planejamento da gestão municipal. Justifica-se a análise realizada no presente estudo, pois a ausência de um controle interno nas prefeituras municipais



pode trazer consequências negativas para a administração e para a gestão dos recursos públicos e, conseqüentemente, prejudicar o controle externo no exercício de suas atribuições. A opção por realizar a análise no referido município é que este, apesar de ser um município pequeno, tem se destacado positivamente na gestão pública.

No ano de 2017, entre os 91 municípios do Estado do Rio de Janeiro, o município ficou na 8º posição no ranking de um projeto do Ministério Público do Rio de Janeiro (MPRJ). O MPRJ denominou o projeto de “Edificando o Controle Interno”. Para os gestores do município, o alcance de uma posição de destaque no projeto foi motivo de muito orgulho, pois denotava sua competência. Após esta primeira avaliação e o alcance da 8º posição, o MPRJ fez uma reavaliação no mês seguinte e o município passou da 8º posição para a 5º posição (PORTAL DE TRANSPARÊNCIA DE SANTO ANTÔNIO DE PADUA, 2019). Diante disso, o presente estudo demonstrou a importância de um controle interno bem estruturado para a administração pública municipal, principalmente para municípios com menos de 50.000 habitantes (SILVA, 2009), como é o caso do município de Santo Antônio de Pádua (IBGE, 2019).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Tem sido cada vez mais constante a busca pela administração pública municipal eficiente e com a devida qualidade. Dessa forma, alguns mecanismos e sistemas utilizados para o controle interno fomentam a adesão a uma gestão mais eficaz. Trata-se de subsídios que asseguram o bom gerenciamento da coisa pública (GARCIA, 2018). Os mecanismos de controle interno podem ajudar a prevenir erros, e, também, outros problemas, como, por exemplo, as fraudes e/ou desperdícios. Assim, a partir de tais mecanismos, os gestores municipais podem acompanhar o desenvolvimento dos serviços públicos, a adequada aplicação dos recursos, a preservação o patrimônio público e podem garantir a transparência das contas públicas (CAVALHEIRO; FLORES, 2017).



2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DO CONTROLE INTERNO MUNICIPAL

Marschner *et al* (2017) definem controle como um conjunto de técnicas, procedimentos e comportamentos que direcionam os processos, empreendimentos, programas e organizações para seus fins e objetivos. Já para Tessele (2013) controle é uma fiscalização que é exercida sobre atividades de pessoas, órgãos, departamentos ou sobre produtos, serviços ou materiais. O controle poderá, então, manifestar-se tanto em atividades quanto em produtos. Serve para que ambos não se desviem de normas e determinações pré-estabelecidas. Já para o doutrinador Meirelles (2018), em Administração, o termo controle é a faculdade de vigiar, orientar e corrigir um poder, órgão ou autoridade que regula a conduta funcional do outro. Segundo ele, controlar significa comparar aquilo que foi feito com um padrão, com aquilo que deveria ter sido feito. Controlar pode ser considerado como um espelho, um parâmetro.

No entanto, o conceito da palavra controle, historicamente, sempre foi cercado de polêmicas e incompreensões, pois, muitas vezes, os gestores públicos o compreendem, única e exclusivamente, como um ato de interferência de profissionais para verificar falhas e irregularidades e corrigi-las em sua administração (ROZA *et al*, 2012). No que compete ao controle interno propriamente dito, Alves e Moraes Júnior (2016) o definem como um tipo de controle realizado internamente pela administração pública municipal. Ele surgiu com o objetivo de trazer para a gestão uma maior segurança e transparência no fazer público e nos atos praticados pelo gestor. Fica a organização do controle interno à cargo exclusivo do gestor, que, por sua vez, responde por seus atos durante o período de sua administração com seus bens e com sua reputação.

Relevante frisar que no caso das administrações públicas, o controle interno surge como uma exigência legal em que o gestor passa a ter suas ações e obrigações pautadas em leis, decretos e, até mesmo, na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). O controle interno, segundo Garcia (2018), ajuda os gestores a colocar os serviços públicos à disposição da comunidade. Contudo, considera-se, nessa análise, os saberes concernentes ao que ocorre no município, não apenas em termos de



conhecimento empírico (baseado apenas na experiência e não em conhecimentos científicos), mas também conhecimentos relativos a técnicas modernas de administração (planejamento e gestão). O controle interno exerce um papel sumário no planejamento da gestão municipal, visto que, a todo momento, são tomadas decisões. Os resultados dessas precisam, de maneira periódica, serem avaliados.

Para Soares (2017), o planejamento é essencial, pois, por meio dele, preserva-se recursos e esses podem ser aplicados de forma mais eficiente nos mais diversos setores da gestão pública municipal, o que propicia a concretização dos objetivos traçados por essa gestão. Para Rocha (2011), o controle interno deve ser compreendido como o processo no qual uma instituição se apoia para executar os seus planos, em consonância com as políticas definidas em dispositivos legais. O controle interno não pode ser visto apenas como um meio de fiscalização, mas também como um meio de prevenção, tendo em vista que oferece, ao gestor público, maior tranquilidade por estar informado da legalidade de seus atos administrativos, da viabilidade ou não do cumprimento das diretrizes e metas estabelecidas e da possibilidade de corrigir desvios ou rumos da administração (CAVALHEIRO; FLORES, 2017).

O controle interno, como o próprio nome já diz, é uma espécie de controle feito internamente na administração pública municipal. Soares (2017 *apud* CRUZ; GLOCK, 2013, p. 8) frisa que “este tipo de controle surgiu com o intuito de assegurar ao gestor a transparência e a segurança que se fazem necessárias aos atos praticados em sua gestão”. Enfatiza, ainda, que: “a organização do controle é de inteira responsabilidade do gestor e que este responde com seus bens e com sua reputação pelos atos que pratica durante seu período de administração” (*idem*). Nesse contexto, cabe destacar que é papel do gestor manter em pleno funcionamento esse controle interno (SOARES, 2017), pois ele sustenta outros tipos de controle essenciais para a administração de uma empresa, seja ela pública ou privada. Contudo, Soares (2017) ressalta que não há um padrão para esse tipo de controle.

Assim, deve-se implementá-lo e observar o seu funcionamento no dia-a-dia, respeitando, nesse processo, os princípios da administração pública e, também, as



legislações em vigor (CREPALDI, 2012). De acordo com Soares (2017, p. 8): “verifica-se, com isso, o quão necessário se faz a implantação do controle interno nos municípios, de modo a evitar problemas como: abuso de poder, erro, fraude, ineficiência e outros”. Frisa, também, que: “ademais, o controle interno, se constitui peça fundamental para que os municípios observem seus ativos, garantam a fidelidade e integralidade dos registros, demonstrações e informações e relatórios contábeis” (SOARES, 2017, p. 8). Rocha (2011), por sua vez, frisa que algumas etapas prioritárias devem ser seguidas para a implementação do controle interno.

Elas são: definição da área a ser controlada em termos de orçamento para atividade ou projeto que o gestor propõe; definição do período (podendo este ser de uma semana ou um mês, por exemplo) em que se deve prestar as informações; definição de quem deve informar a quem, ou seja, definição de um nível hierárquico para que as informações sejam prestadas; e, definição do que deve ser informado, ou seja, o objetivo da informação (SOARES, 2017). Apenas haverá controle interno caso o gestor público municipal conheça, amplamente, a legislação, e, a partir disso, precisa fazer valer os seus direitos e obrigações perante a sociedade.

Precisa-se, ainda, segundo Almeida (2016) e Soares (2017) que se tenha claro, em termos de definição, o que se pretende com esse controle interno, o que implica na necessidade de possuir os processos e etapas a serem documentados de forma bem delineada. Espera-se, então, que o gestor conheça como funciona esse controle interno, pois é apenas por meio desse conhecimento que os resultados por ele fomentado poderão contribuir, de fato, para com uma gestão eficiente, eficaz e transparente. O controle interno municipal, segundo Garcia (2018), precisa atender a alguns princípios basilares:

- Criação de um plano de organização com partilha de responsabilidades;
- Criação de regimes de autorização e de registros contábeis que garantam o controle contábil dos investimentos e dos financiamentos e um sistema de verificação dos resultados (custos e receitas) e das metas (orçamento) da gestão;



- Empenho dos colaboradores na execução do que lhes for atribuído. Estes devem promover, em suas atribuições, qualidade e comprometimentos adequados.

De acordo com Cialdini e Nascimento (2013), o controle interno municipal não inclui apenas aspectos administrativos, mas também aspectos contábeis. No que compete aos controles contábeis, o autor esclarece que abarcam todos os métodos, procedimentos e estratégias relacionados à salvaguarda do patrimônio e à fidedignidade dos registros contábeis. Quanto aos controles administrativos, o autor ressalta que são aqueles que abrangem a organização, os métodos e procedimentos que remetem à eficiência operacional e política da administração. Ao analisar a função da contabilidade como instrumento de controle administrativo, Crepaldi (2012) esclarece que quando um sistema de contabilidade não se apoia em um controle interno eficiente, pode se tornar, em certo ponto, inútil, tendo em vista que seus relatórios correrão o risco de apresentar informações incorretas e/ou não confiáveis.

Essas informações (errôneas) podem levar a decisões errôneas e que, portanto, podem causar danos à prática da gestão. De acordo com o autor, “[...] o controle interno gira em torno dos aspectos administrativos e estes influenciam diretamente sobre os aspectos contábeis. Justificando considera-los conjuntamente, para efeito de determinação de um aspecto adequado do sistema de controle interno” (CREPALDI, 2012, p. 362). Nesse contexto, Fink (2016) compreende que o controle interno aplicado em uma perspectiva municipal é aquele exercido pelos poderes executivo e legislativo, em razão do que consta na CF/88 em seus Arts. 31, 70, 71 e 74. Dessa forma, qualquer controle que seja efetivado pelo poder executivo sobre seus serviços e agentes deverá ser considerado interno. Do mesmo modo, abarca, também, o controle do legislativo sobre seu pessoal e atos administrativos praticados.

2.2 TÉCNICAS DE CONTROLE INTERNO MUNICIPAL

Ainda que não exista um modelo padrão de controle interno a ser seguido pela gestão pública municipal, algumas técnicas podem ser inseridas nas rotinas das pessoas e unidades administrativas no sentido de alcançar os objetivos do controle. Algumas



destas técnicas devem, obrigatoriamente, ser utilizadas pelos sistemas de controle interno (CAVALHEIRO, 2009). Dentre estas técnicas estão:

- Autorização que limita determinadas operações mediante autorização de pessoas diferentes daquelas que executam a tarefa (AVRITZER, 2008);
- Correlação que consiste na relação existente entre os dados e as informações, por exemplo, correlação entre a arrecadação de tributos no setor tributário e os valores que são lançados na contabilidade e correlação na inserção de bens patrimoniais no setor de patrimônio e os valores contabilizados (CUNHA, 2011);
- Numeração Sequencial de um modo de controle simples que consiste em numerar determinados documentos de maneira sequencial com o intuito de assegurar a integridade do processo, como pedidos e autorizações (BORINELLI, 2006);
- Controle de Totais que confronta as somas de valores importantes em conferências. Desse modo, assegura-se que todas as transações sejam executadas (CASTELO, 2013);
- Operações Pendentes que consistem no registro de operações que faltam em um processo e que criam rotinas de verificação destas operações (CASTELLI, 2012);
- Dupla Verificação que é um mecanismo elementar para detectar erros. Ela consiste na repetição ou reexecução de detalhes da atividade que está sujeito à controle. Esta dupla verificação pode ser realizada pela mesma pessoa. No entanto, aumenta-se a confiabilidade se for realizada por outra pessoa. A conferência é uma prática que deve ser fomentada, pois ela traz mais qualidade ao processo (COLENGHI, 2017);
- Controle Prévio que é diferente da dupla verificação, tendo em vista que deve ser realizado antes desta e por envolver uma avaliação de juízo da transação (CASTRO, 2018);
- Análise de Balanços que se trata de uma análise das demonstrações contábeis da organização. Com essa análise é possível revelar importantes itens de controle ou a ausência destes, principalmente na análise da evolução de



índices e de indicadores, em que alterações significativas precisam ser investigadas (CAVALCANTE *et al*, 2011);

- Indicadores de Desempenho que são índices voltados ao processo que precisam ser criados e analisados e, dessa forma, do mesmo modo como ocorre na análise de balanços, esta rotina precisa ajudar a revelar desvios de comportamentos e pode indicar desvios de controle (CUNHA, 2011).

2.3 RISCOS NOS SISTEMAS DE CONTROLE INTERNOS MUNICIPAIS

Os controles internos não podem ser vistos como uma tábua de salvação pela administração municipal, pois não existe uma certeza de que os profissionais que fazem uso da ferramenta conseguirão obter uma boa performance. No entanto, o insucesso é provável de acontecer caso não se consiga manter controles adequados (GARCIA, 2018). Para que o controle interno produza os efeitos desejados é preciso que os gestores se atentem para o fato de que qualquer sistema de controle está sujeito a riscos, mas estes podem ser identificados e, possivelmente, contornados (CAVALHEIRO; FLORES, 2017). Dentre os riscos estão:

- Obsolescência dos sistemas de controle interno: para que se produzam bons sistemas de controle interno é preciso que ocorram melhorias constantes, pois bons sistemas de controle podem se deteriorar sem estas melhorias que podem se dar em razão de alterações em legislações, por meio de práticas mais adequadas e devido às evoluções tecnológicas. É preciso ficar atento à obsolescência dos sistemas de controle interno, pois o risco está sempre presente é o antídoto, certamente, é uma revisão periódica do sistema de controle (CIALDINI; NASCIMENTO, 2013);
- Crença em sistemas perfeitos: é preciso que administração municipal tenha sempre em mente que não existe um sistema de controle interno que seja isento de falhas, mesmo porque a manutenção dos sistemas é feita por pessoas que, por natureza, são sujeitas a falhas (CAVALHEIRO, 2009);
- Rotina: esta pode ser prejudicial, pois a ação rotineira das pessoas pode impedir que estas prestem atenção nas atividades que estão desempenhando, passando a fazê-las quase que de maneira automatizada. E isso, de certa



forma, as afasta das melhores práticas por já estarem fadigadas e distraídas (CUNHA, 2011);

- Má-fé: mesmo os controles mais perfeitos estão sujeitos a falhas deliberadas por má-fé das pessoas que fazem parte e que os supervisionam. Estas pessoas podem manipular o controle interno para satisfazer seus interesses pessoais (COLENGHI, 2017);
- Conluio: é quando duas ou mais pessoas agem, deliberadamente, para fraudar o sistema de controle. Este é o maior inimigo de qualquer sistema de controle, pois envolve pessoas de dentro e de fora da administração municipal (CHAVES, 2011);
- Custo-benefício dos controles: diz respeito aos custos e benefícios que advêm do controle interno. É preciso que os benefícios sejam maiores do que os custos do controle, sob pena de haver a inviabilidade do mesmo, do ponto de vista econômico (CALIXTO; VELÁZQUES, 2015).

2.4 O CONTROLE INTERNO MUNICIPAL E LEGISLAÇÕES PERTINENTES

Segundo Castro (2018), o Decreto-Lei nº 200/1967 disciplinou o controle interno como um dos princípios fundamentais da Administração Pública. Para o autor, o referido decreto trata o controle interno como uma peça essencial para a eficiência das ações administrativas e se faz necessário para uma correta execução das atividades dos gestores públicos. Já a Constituição Federal de 1988 determina que os três poderes do governo mantenham controles internos. Para tanto, estabelece itens que precisam ser observados pelos mesmos nos incisos de I a IV, §§ 1º e 2º, do Art. 74 do referido dispositivo legal (BRASIL, 1988).

Outro dispositivo legal que apresenta itens relativos ao controle interno é a Lei Complementar 101/2000, também chamada de Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Ela dispõe sobre as finanças públicas atinentes à responsabilidade da gestão fiscal que deve ter seu relatório fiscal assinado pela administração financeira e pelo controle interno, bem como por outras que estejam definidas em ato próprio de cada poder ou



órgão, conforme determina o Art. 54, parágrafo único, da LRF (BRASIL, 2000). O artigo da LRF faz, ainda, referência, em seu Art. 59, à obrigatoriedade de fiscalização da gestão fiscal que deve ser realizada pelo Poder Legislativo com o auxílio do Tribunal de Contas, pelo sistema de controle interno de cada Poder e pelo Ministério Público.

Os referidos órgãos têm a responsabilidade de fiscalizar o cumprimento das normas expostas na Lei de Responsabilidade Fiscal, em especial no que se refere: ao atingimento das metas estabelecidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias; aos limites e condições em que são realizadas operações de crédito e inscrições em restos a pagar; medidas estabelecidas para o retorno da despesa total com pessoal ao respectivo limite, que se encontram nos Arts. 22 e 23 deste dispositivo legal e demais providências dispostas no Art. 131 no que tange a recondução de montantes de dívidas consolidada e mobiliária aos limites respectivos (BRASIL, 2000).

Entretanto, foi somente de 2008 que as primeiras normas contábeis para o setor público foram editadas. O Conselho Federal de Contabilidade, por meio da Resolução CFC nº 1.135/2008, aprovou a NBC T 16.8, que trata do controle interno nas instituições públicas (CASTRO, 2018). A referida norma estabelece referências para o controle interno como meio de suporte do sistema de informações contábeis, com vistas a minimizar riscos e dar maior efetividade às informações da contabilidade, contribuindo, dessa forma, para alcançar os objetivos da entidade do setor público (BRASIL, 2008).

Pela NBC T 16.8, o controle interno deverá agir, efetivamente, em todos os setores da organização pública, de modo a garantir o máximo de eficiência nas informações que são produzidas por cada setor e, desse modo, promove uma maior confiabilidade para os gestores no momento da tomada de decisões. Levando em conta os conceitos de controle interno, a NBC T 16.8 classifica o controle interno de acordo com sua forma de atuação (BRASIL, 2008). Nesse sentido, o controle interno é classificado nas seguintes categorias:



- Operacional quando relacionado às ações que propiciam o alcance dos objetivos da organização;
- Contábil quando as ações estão relacionadas à veracidade e a fidedignidade dos registros e demonstrações contábeis;
- Normativo quando são ações relacionadas à observância das regulamentações e normas pertinentes;

Levando em conta estas classificações, o controle interno pode ser dividido, segundo Meirelles (2018), em:

- Controles contábeis que compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relativos à salvaguarda do patrimônio da propriedade dos registros contábeis;
- Controles administrativos que compreendem o plano de organização, os métodos e procedimentos relacionados à eficiência das operações.

Assim sendo, cabe destacar que no que tange, especificamente, o controle interno desempenho pelos municípios, a Constituição Federal de 1988 disciplina, em seu Art. 31, que os municípios deverão ser fiscalizados pelo Poder Legislativo Municipal, por meio do controle interno, e, ainda, pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, conforme estipula a Lei. No § 1º do referido artigo, fica estipulado que o controle interno feito pela Câmara Municipal deverá ser exercido com o auxílio do Tribunal de Contas dos municípios, caso haja. O § 3º do mesmo artigo estipula, ainda, que as contas dos municípios deverão ficar durante um período de 60 dias, e, também, durante o ano, à disposição de qualquer contribuinte para exame e apreciação.

Estes contribuintes poderão, nos termos da lei, questionar a legitimidade das contas (BRASIL, 1988). Como estipulado no referido artigo da Carta Magna, combinado com o Art. 74, a sociedade pode, também, fiscalizar as contas dos gestores públicos (BRASIL, 1988). De modo a cumprir com as referidas leis, o Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, propôs um manual que apresenta dicas para a implantação do controle no âmbito das administrações públicas municipais e estadual do estado



do Rio de Janeiro (TCE-RJ. 2017). Levando em conta as premissas apresentadas neste contexto, o que se verifica é que toda organização pública municipal precisa ter um sistema de controle interno bem definido e que melhor organize os trabalhos/fiscalização que devem ser executados ao longo do exercício financeiro, como estipulado pelo TCE-RJ (2017).

3. METODOLOGIA

Yin (2010) versa sobre investigações qualitativas com natureza descritiva. A partir das suas recomendações, adotou-se, como método, o estudo de caso que, segundo o autor, é uma investigação empírica que busca estudar fenômenos contemporâneos da vida real, principalmente no que compete aos limites em que um fenômeno e o contexto não se encontram claramente evidentes, como é o caso dos controles internos municipais. Para o estudo de caso, foi necessário coletar alguns dados que enriqueceram a pesquisa e, para tal, foi utilizado um questionário semiestruturado, composto de 15 perguntas (ANEXO 1). Gil (2018) recomenda que as características de determinadas populações sejam bem explanadas, e, de modo geral, deve-se utilizar técnicas padronizadas para a coleta de dados, dentre elas: o questionário e a observação sistemática.

Considerando tais recomendações de Gil (2018), a coleta de dados foi realizada no mês de novembro do ano de 2019. Fez-se uma visita à Prefeitura de Santo Antônio de Pádua. A escolha pelo referido município foi intencional por ser este o município mais próximo, geograficamente, dos pesquisadores. Com base em autores como Raupp e Beuren (2018), observou-se que amostras intencionais podem se apresentar como uma importante estratégia de pesquisa. Para a realização da pesquisa, foram utilizadas as seguintes categorias e parâmetros para que se conseguisse analisar o controle interno do município de Santo Antônio de Pádua. Para a seleção do perfil em análise, utilizou-se como referência autores como Roza *et al* (2012) e Vieira (2009) (Quadro 1).



Quadro 1: Categorias para análise do controle interno

Categorias de análise	Parâmetros analisados
Perfil do Controlador Geral do Município	Cargo Formação Acadêmica Idade Especialização Vínculo Funcional Atuação na Controladoria Geral do Município
Situação do Controle Interno	Quadro Funcional Ano de Implantação Subordinação Setores Internos Regimento Treinamento
Planejamento e Execução das atividades	Procedimentos do Planejamento Áreas de atuação Acesso aos relatórios Disposição dos relatórios Frequência das análises



Fonte: Adaptado de Roza *et al* (2012) e Vieira (2009).

Para a coleta destes dados utilizou-se entrevista, com o apoio de um questionário semiestruturado, com 15 perguntas. A entrevista foi realizada apenas com o controlador geral do município de Santo Antônio de Pádua. Deve-se levar em conta que a publicidade é um dos princípios basilares da administração pública, e, assim, os dados coletados deveriam estar disponíveis em fontes como o Portal de Transparência do município.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O município de Santo Antônio de Pádua é um dos treze da mesorregião Noroeste Fluminense, com estimados 41.108 habitantes e é um dos 39 municípios do Estado do Rio de Janeiro com uma população de 20 mil a 100 mil habitantes. O município possui em seus 603,36 km² um total de 10.512 domicílios particulares permanentes urbanos. Segundo o Portal de Transparência de Santo Antônio de Pádua (2019), o município tem se destacado, positivamente na gestão pública. No mês de março do ano de 2017, foi realizada a primeira avaliação nos 91 municípios do Estado do Rio de Janeiro e o município de Santo Antônio de Pádua ocupou a 8ª posição do ranking no que se trata de controle internos dos municípios fluminenses.

Mesmo essa sendo uma posição que causou orgulho aos responsáveis, em uma reavaliação, no mês de agosto do mesmo ano, o município passou a ocupar a 5ª posição. A avaliação foi realizada pelo MP-RJ a partir de seu Centro de Apoio Operacional das Promotorias de Justiça de Tutela Coletiva de Defesa da Cidadania (CAI Cidadania), por meio de um projeto chamado “Edificando o Controle Interno”. O Controlador Geral responsável foi entrevistado pelos pesquisadores. Ele disse que acreditava que poderia atingir a 1ª posição nos anos seguintes, pois segundo suas palavras: “Em nossa gestão trabalhamos com uma equipe competente, que atende todos os questionamentos e exigências do Tribunal de Contas do Estado e do próprio



MP-RJ. É a certeza do caminho certo e da transparência para os nossos munícipes” (SANTIAGO, 2019, s/p.).

No entanto, a avaliação, que deveria ser realizada periodicamente, não foi realizada nos anos seguintes. Mesmo não tendo ocorrido uma nova avaliação, no dia 27 de julho de 2018 foi realizada pela Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro e pela Coordenadoria de Controle Interno do Município de Piraí, no município de Duque de Caxias-RJ, o 11º Encontro de Órgãos Controle Interno dos Municípios do Estado do Rio de Janeiro – 11º EOCIM-RJ, que contou com a participação dos membros do MP-RJ responsáveis pelo Programa “Edificando o Controle Interno”. O encontro teve por objetivo integrar os municípios do Estado do Rio de Janeiro e criar um espaço sistemático para a discussão de temas que contribuam para a melhoria e para a realização de trabalhos de controle interno.

O referido encontro contou com a participação de 43 municípios estando presentes 90 profissionais de Controle Interno, entre eles estavam presentes o Controlador Geral do Controle Interno do Município de Santo Antônio de Pádua, o Senhor Felipe Ornellas Santiago, segundo o Portal de Transparência do Município de Santo Antônio de Pádua. Em um primeiro momento da entrevista, buscou-se fazer uma análise do perfil do controlador geral que se dedica, na gestão municipal, exclusivamente ao cargo. Para tanto, foram analisados cinco parâmetros: cargo, formação acadêmica, idade, especialização, vínculo funcional e tempo de atuação na área do controle interno. As respostas podem ser observadas no quadro que se segue.

Quadro 2: Perfil do Controlador Geral do Município de Santo Antônio de Pádua

Perfil do Controller	
Cargo que atua	Controlador Geral do Município
Formação acadêmica	Ciências Contábeis, pela UFF
Idade	32 anos
Especialização	Gestão Pública
Vínculo empregatício	Cargo comissionado



Tempo de atuação na área da controladoria	Menos de 5 anos
--	-----------------

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

Para analisar a situação do controle interno foram utilizados os seguintes parâmetros: quadro funcional, ano de implantação do controle interno no município, vinculação de subordinação, existência de setores internos, regimento de sua estrutura e treinamentos do quadro funcional. Os resultados podem ser observados no quadro que se segue.

Quadro 3: O controle interno do Município de Santo Antônio de Pádua

Quadro funcional	O controlador geral e mais dois colaboradores
Ano de implantação do controle interno no município	2010
Vínculo de subordinação	Secretaria de Administração Municipal
Existência de setores internos	Não possui
Regimento da estrutura	O controle interno é regido por lei municipal (Lei nº 3.254/2009)
Treinamentos do quadro funcional	Participação em todos os cursos que são promovidos por outras esferas de poder

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

De acordo com o Controlador Geral do município, não existe um servidor atribuído à equipe de controle interno de cada setor para acompanhar a gestão do município, e, assim, não há uma comissão encarregada de realizar auditorias periódicas nas secretarias municipais. Todo o trabalho de controle interno é realizado apenas pelos três funcionários que atuam na Controladoria Geral do município. No que compete ao planejamento e execução das atividades do controle interno fez-se uma análise a partir dos seguintes parâmetros: elaboração do planejamento do controle interno, suas



áreas de atuação e os relatórios que contêm as análises do controle interno. O Poder Legislativo Municipal possui um controle interno próprio em que ocorre o monitoramento das recomendações do Tribunal de Contas. As respostas estão sintetizadas no quadro abaixo.

Quadro 4: Atividades internas do Município de Santo Antônio de Pádua

Como é feito o planejamento do controle interno	O planejamento é elaborado com o objetivo de ser proativo. É realizado um planejamento prévio do que será feito e quando, dentro de um plano de auditoria com cronograma de atividades pré-estabelecidas.
Quais áreas de atuação	Tesouraria, controle de bens patrimoniais, almoxarifado, recursos humanos, compras, contratações.
Acesso aos relatórios	Passam as informações ao Prefeito Municipal, mas possuem autonomia para realizarem as auditorias necessárias sem pedir autorização prévia.
Frequências das análises do controle interno	Realizados durante todo o ano, com um cronograma pré-estabelecido
O Poder Legislativo Municipal possui controle interno próprio?	Não
O controle interno monitora as recomendações do Tribunal de Contas?	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores (2020)

No que compete a planos de trabalho específicos que definem os processos de auditoria que devem ser realizados pelos integrantes do controle interno, o Controlador Geral do Município respondeu que há, apenas, um planejamento anual



da auditoria. Ele é elaborado pelo controlador geral e tem como base a Lei Orgânica do município de Santo Antônio de Pádua que trata do controle interno (Lei nº 3.254/2009). O planejamento destes processos é articulado levando em conta as análises de riscos realizadas no ano fiscal anterior. Os integrantes do controle interno possuem liberdade para auditar todos os setores da Prefeitura Municipal de Santo Antônio de Pádua quando acharem necessário sem que haja necessidade de ordem superior. Basta apenas o aval do Controlador Geral do Município que exige dos integrantes do órgão que as normas legais sejam cumpridas (PORTAL DE TRANSPARÊNCIA DO MUNICÍPIO DE SANTO ANTÔNIO DE PÁDUA, 2019).

Em 2019, de acordo com o Controlador Geral do Município, foram planejados pelo controle interno 12 processos de auditoria que deveriam ser executados até o fim do ano de 2019. Quando questionado sobre os problemas encontrados nas auditorias realizadas pelo controle interno, o Controlador Geral do Município afirmou que foram muitos e que não seria possível descrever um número exato naquele momento. Para a solução dos problemas encontrados, os responsáveis emitem um relatório com as orientações para que o secretário da pasta designe alguém para sanar o problema. Após isso é feita uma nova auditoria de monitoramento. O Controlador Geral do Município afirma que dentre as providências mais importantes que foram adotadas para solucionar os problemas detectados pelos processos de auditoria a que mais se destacou foi a criação de ferramentas criadas para análises de processos no trâmite de liquidação, pois evitou-se diversos erros e danos ao erário.

Levando em conta os resultados apresentados, o que se percebe é que o perfil do controlador interno do município encontra-se de acordo com o que tem sido encontrado em diversas literaturas sobre o assunto (LUNKES, 2014; OLIVEIRA, 2014; FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2017). Os referidos autores concordam que mesmo que não haja a obrigatoriedade de uma formação específica é preciso que este profissional tenha experiência nas áreas contábeis, financeira e administrativa. Nota-se, ainda, que o controlador geral do município é formado em Ciências Contábeis, pela Universidade Federal Fluminense e é especializado em Gestão Pública. A importância deste tipo de experiência, segundo Oliveira (2014), dá-se devido ao fato de que o



controle interno precisa informar ao gestor municipal sobre questões econômicas que o ajudem a planejar e nortear a organização e a suprir este mesmo gestor com informações pertinentes que o ajude na tomada de decisões.

Mesmo que a Resolução do TCE-RJ (2017) não normatize que o controle interno municipal tenha que ser composto por pessoas com curso superior, uma pesquisa realizada por Tessele (2013) demonstra que 100% dos controles internos municipais analisados são compostos, pelo menos, por um membro com curso superior. No entanto, Padoveze (2014) ressalta que o perfil profissional do controlador municipal não precisa ser um fator determinante para o cargo, tendo em vista que este não deve ser visto como responsável pelo alcance dos resultados planejados. O que cabe ao controlador, meramente, é o monitoramento dos resultados em relação aos números planejados. Nesse contexto, o papel do controle interno do município é uma função de apoio e não de responsabilidade pelo resultado final.

Outro autor relevante nessa discussão é Vasconcelos *et al* (2012) que, em sua pesquisa, realizada nas prefeituras municipais do Rio Grande do Sul, não encontrou relação entre a formação acadêmica dos responsáveis pelo controle interno e melhorias no desempenho. Como se pode perceber nos resultados encontrados, o controle interno do município é composto de apenas três pessoas e, segundo Castro (2013), a literatura contábil tem apresentado aspectos semelhantes em muitos municípios. O autor menciona que existe uma tendência de várias tarefas serem desempenhadas por poucas pessoas, facilitando, dessa forma, uma centralização da gestão pública.

Quanto ao número de pessoas que compõem o controle interno do município, vale salientar que a Resolução TCE-RJ (2017) não estipula um número específico de pessoas que devem compor o controle interno, ficando, portanto, a cargo de cada organização estipular o número de componentes conforme suas necessidades. Autores como Henrique *et al* (2016), em pesquisa realizada no município de Três Rios-RJ, ao analisarem o controle interno, observaram a falta de setores internos, como se pôde observar, também, com o presente estudo. No que compete às características dos órgãos de controle interno, vale citar a pesquisa de Cavalcante *et al* (2011) pelo



fato desses terem identificado que alguns órgãos de controle interno não possuem autonomia em sua prática diária.

Na pesquisa, os referidos autores observaram que o controle interno nestes municípios está vinculado a outras secretarias municipais. Diferente do município em análise, em que se observou com a entrevista com o controlador geral do município que o controle interno tem uma estrutura similar à de uma secretaria municipal, e, assim, é autônomo e age sempre que achar necessário. No que compete ao planejamento e a execução das atividades, verificou-se que o controle interno do município atua em várias áreas e que o controlador geral e os demais integrantes do controle interno do município possuem autonomia, dando sempre ciência ao gestor municipal sobre problemas que porventura sejam encontrados. Ficou claro, ainda, que o controle interno do município se preocupa em monitorar se as recomendações do TCE-RJ estão sendo cumpridas.

As evidências encontradas não se distanciam de achados anteriores como o de Alves e Moraes Jr. (2016) e Cavalcante *et al* (2011) que, em suas pesquisas, encontraram a atuação do controle interno em várias áreas. Nestes estudos, fica claro, também, um quadro funcional bastante limitado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo foi possível perceber que o controle interno é uma importante ferramenta de planejamento e acompanhamento da gestão municipal, pois busca assegurar uma adequada gestão, evitando e corrigindo erros, fraudes e desperdícios. Evidenciou-se, também, com a pesquisa realizada com o Controlador Geral do município de Santo Antônio de Pádua, que é o responsável direto pelo controle interno municipal, com dedicação exclusiva ao cargo. Verificou-se que, apesar de ter que passar todas as informações para o prefeito da cidade, o controle interno municipal tem a autonomia necessária para desenvolver suas atividades, o que possibilita aos responsáveis por esse controle atingir a devida eficiência, eficácia e efetividade no desempenho de suas funções e, conseqüentemente, contribuem para evitar e corrigir problemas como erros, fraudes e desperdícios.



Foi possível verificar, ainda, com a pesquisa, que o controle interno do município, regido pela Lei Orgânica Municipal nº 3.254/2009, monitora as recomendações do Tribunal de Contas e busca atender, conjuntamente, com o gestor municipal, a todas as recomendações e exigências do referido tribunal. No entanto, apesar do município de Santo Antônio de Pádua possuir um controle interno que busca cumprir as exigências a ele imputadas, não se pode deixar de destacar que a existência deste tipo de controle no município, por si só, não garante aperfeiçoamento da administração e de uma boa gestão, que é um grande anseio da sociedade. Necessita-se de ações eficazes e eficientes e essas devem atender aos princípios da administração pública, em especial no que compete a um acompanhamento permanente dos atos da gestão municipal. E este é um ponto que não ficou claro com a presente pesquisa.

Considerando o contexto apresentado, o estudo recomenda que pesquisas futuras sejam feitas a fim de que possam ser analisadas ações efetivas empregadas para o controle e fiscalização da gestão pública municipal. É preciso que esses estudos possam, de maneira efetiva, contribuir para com a eficiência e eficácia dos atos públicos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. C. S. Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais. **Rev. Adm. Pública**, v. 48, n. 5, 2014, p. 1135-1163.

ALVES, A. G. S.; MORAES JÚNIOR, V. F. O Sistema de Controle Interno da Gestão Pública do Poder Executivo do Município de Patos/PB. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 4, n. 3, p. 56-71, set./dez. 2016.

AVRITZER, L. Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático. **Opinião Pública**, v. 14, n. 8, 2008.



BORINELLI, M. L. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da prática. 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CALIXTO, G. E.; VELÁSQUEZ, M. D. P. Sistema de controle interno na administração pública federal. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, n. 5, v. 3, 42-46, Jul/2015.

CASTELLI, A. Visão da controladoria aplicada ao setor público: criando valor para a sociedade. In MACHADO, N. **GBRSP – Gestão baseada em resultado no setor público: uma abordagem para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

CASTELO, A. D. M. **Controladoria Governamental**: Estudo das Controladorias Estaduais Brasileiras. 2013. 96f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

CASTRO, D. P. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CASTRO, D. P. **Auditoria e controle interno na administração pública**: evolução do controle: do código de Contabilidade de 1922 até a criação da CGU em 2003: Guia para atuação das auditorias e organização dos controles internos nos Estados, municípios e ONGs. São Paulo: Atlas, 2018.

CAVALCANTE, D. S. et al. Organização dos órgãos de controle interno municipal no estado do Ceará: Um estudo na região metropolitana de Fortaleza. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 4, n. 1, p. 24-43, 2011.

CAVALHEIRO, J. B.; FLORES, P. C. **A organização do sistema de controle interno municipal**. 6ª ed. Porto Alegre: CRC-RS, 2017.



CAVALHEIRO, J. B. **Sistema de controle interno**: modelo de gestão Pública Gerencial. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

CHAVES, R. S. **Auditoria e Controladoria no Setor Público**: Fortalecimento dos Controles Internos com Jurisprudência do TCU. 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2011.

CIALDINI, A. S.; NASCIMENTO, R. S. Controle da Execução Orçamentária. Orçamento Público: Planejamento, execução e controle. Universidade Aberta do Nordeste. *In*: **Fundação Demócrito Rocha**, 2013.

COLLENGHI, E. R. C. **A controladoria governamental e o controle da aplicação de recursos públicos: um modelo de acompanhamento da execução orçamentária da despesa no município de Fortaleza**. 2017. 140 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017.

CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CRUZ, F.; GLOCK, J. O. **Controle interno nos municípios** – orientação para implantação e relacionamento com os tribunais de contas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CUNHA, M. R. **Análise da eficiência dos indicadores econômicos, financeiros e sociais da mesoregião mineira do Alto Paranaíba e triângulo mineiro**: um enfoque no município de Rio Paranaíba, MG. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2011.

FÊU, C. H. Controle interno na Administração Pública: um eficaz instrumento de accountability. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 8, n. 119, 31 out. 2013.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria**: teoria e prática. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FINK, C. R. **O sistema de controle interno nos municípios e as condicionantes para o seu efetivo funcionamento**. 2016. Disponível em:



http://www2.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/esgc/biblioteca_eletronica/m. Acesso em: 14 jun. 2019.

GARCIA, L. M. **Análise do controle interno do Poder Executivo Federal Brasileiro sob a perspectiva de Pierre Bourdieu**: História Social como possibilidade de compreensão da produção e reprodução de práticas dos agentes. 2018. 237f. Tese (Doutorado em Administração – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais), Belo Horizonte, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

HENRIQUE, J. et al. Análise da Sistemática de Controle Interno Do Município de Três Rios. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 3, p. 31-41, jul./set. 2016.

LUNKES, R. J. Controladoria: funções e desenvolvimento. **Revista Gesto**, v. 1, p. 104-115, jan./jun. 2014.

MARSCHNER, P. F.; SOMMER, T. WELTER, L. M. Controle interno na gestão municipal: Análise em um município de pequeno porte. *In*: **II Congresso de Contabilidade da UFRGS**, 2017.

MEIRELLES, H. L. **Direito Municipal Brasileiro**. 3 ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

OLIVEIRA, L. M. **Controladoria estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2014.

PORTAL DE TRANSPARÊNCIA DE SANTO ANTÔNIO DE PÁDUA. Disponível em: <https://www.santoantoniodepadua.rj.gov.br/>. Acesso em: 21 set. 2019.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. *In*: **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. Teoria e prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.



ROCHA, L. M. A função Controle na Administração Pública: controle Interno e Externo. **Fórum Administrativo**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, abr. 2011.

ROZA, M. M. C. et al. Perfil dos controles internos em prefeituras do Rio Grande do Sul: Uma análise nas maiores cidades gaúchas. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** (online), Rio de Janeiro, v. 17, n.1, p. 18-31, jan./abr., 2012.

SILVA, P. G. K. **Controle Interno na gestão pública municipal: modelo de um sistema de controle interno para municípios de pequeno porte do Estado da Bahia**. 2009. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

SILVA, P. G. K. O papel do controle interno na administração pública. **Contexto**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, jan./ jun. 2012.

SOARES, A. L. **Importância do controle interno na gestão pública municipal**. 2017. 14f. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017.

TESSELE, L. **O controle interno municipal como ferramenta de planejamento e acompanhamento do processo de gestão**. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

VASCONCELOS, M. T. C. et al. Funcionalidade do controle interno nos municípios: um estudo nas prefeituras de uma região metropolitana do nordeste brasileiro. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 5, n. 2, p. 201-221, 2012.

VIEIRA, R. A. **A importância do controle interno numa visão moderna de gestão pública**. 2009. 121f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**NÚCLEO DO
CONHECIMENTO**

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO
CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

Enviado: Abril, 2020.

Aprovado: Maio, 2020.

RC: 51049

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-do-municipio>