



Artigo

O Controle Interno como Instrumento de Gestão

Internal Control as a Management Tool

El Control Interno como Instrumento de Gestión

Le contrôle interne comme outil de gestion

Fátima Teresinha Rodrigues Pinheiro¹, Angela Quintanilha Gomes² e Thiago da Silva Sampaio³

¹ Administradora na Universidade Federal do Pampa. É especialista em Gestão Pública em Cidades pela Universidade Regional da Integração, Santiago, RS, Brasil, mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal do Pampa, São Borja, RS, Brasil.

E-mail: fatima-rodriguesp@hotmail.com

² Possui bacharelado em Ciências Sociais na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, mestrado e doutorado em Ciência Política pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Atualmente é Professora Associada da Universidade Federal do Pampa, São Borja, RS, Brasil, onde atua como docente do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas.

E-mail: angelagomes@unipampa.edu.br

³ Cientista Político e mestre em Ciência Política pela Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, doutor em Ciência Política pela Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Realizou Pós-doutorado em Ciência Política na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Atualmente é Líder do Grupo de Pesquisa Observatório do Legislativo e Executivo e docente do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal do Pampa, São Borja, RS, Brasil.

E-mail: thiagosampaio@unipampa.edu.br

Resumo

O objetivo desse estudo é fazer uma análise dos dados disponíveis na literatura a respeito da importância do controle interno na organização, principalmente na pública. Inicia-se com a introdução ao assunto, após a conceituação e uma pequena abordagem do que de administração burocrática e gerencial e a relação com o controle interno. Ao final propõem-se medidas para que se estabeleça, de fato, uma integração entre o órgão central do sistema de controle interno e as unidades ou funções de controle da Administração Pública para ajudar no planejamento e gerenciamento do setor público.

Palavras-chave: Controle Interno; Controle Interno na Administração Pública, Administração Burocrática e Gerencial, Políticas Públicas, Política.

Abstract

The objective of this study is to make an analysis of the data available in the literature regarding the importance of internal control in the organization, especially in the public. It begins with the introduction to the subject, after conceptualization and a small approach to that of bureaucratic and managerial administration and the relationship with internal control. In the end, measures are proposed to establish, in fact, an integration between the central body of the internal control system and the units or functions of control of the Public Administration to assist in the planning and management of the public sector.

Keyword: Internal Control; Internal Control in Public Administration, Bureaucratic and Managerial Administration, Public Policies, Politics.

Resumen

El objetivo de este estudio es analizar los datos disponibles en la literatura sobre la importancia del control interno en la organización, especialmente en la ciudadanía. Se inicia con la introducción al tema, luego de la conceptualización y un pequeño acercamiento a la administración burocrática y gerencial y la relación con el control interno. Al final se proponen medidas para establecer, de hecho, una integración entre el órgano central del sistema de control interno y las unidades o funciones de control de la Administración Pública para ayudar en la planificación y gestión del sector público.

Palabras Clave: Control interno; Control interno en la Administración Pública, Administración Burocrática y Gerencial, Políticas Públicas, Política.

Resumé

L'objectif de cette étude est d'analyser les données disponibles dans la littérature concernant l'importance du contrôle interne dans l'organisation, en particulier dans le public. Il commence par l'introduction au sujet, après conceptualisation et une petite approche que l'administration bureaucratique et managériale et la relation avec le contrôle interne. Au final, des mesures sont proposées pour établir, en fait, une intégration entre l'organe central du système de contrôle interne et les unités ou fonctions de contrôle de l'administration publique pour aider à la planification et à la gestion du secteur public.



Mots-clés: Contrôle Interne; Contrôle Interne en Administration Publique, Administration Bureaucratique et Managériale, Politiques Publiques, Politique.

Introdução

O ser humano evolui constantemente, fazendo com que necessite de controle sobre os fenômenos ou fatos que ocorrem em sua volta. Isso levou o homem a inventar dispositivos ou métodos, inicialmente elementares, hoje aprimorados, para controlar os acontecimentos, a fim de se desviar das consequências indesejáveis que possam afetar seu bem-estar, seu equilíbrio ou seus propósitos. Através da análise dos dados disponíveis na literatura, pretende-se ajudar a compreender a importância do controle interno numa organização, especialmente, a administração pública.

Esse artigo teve por objetivo informar sobre o Controle interno dentro dos órgãos públicos federais, onde é obrigatório por lei, conforme será visto nas páginas seguintes. A metodologia consistiu num levantamento bibliográfico por meio da revisão literária em fontes secundárias através de pesquisa em livros, revistas, artigos científicos e pesquisas em *sites* especializados sobre o tema em questão. Nessa fase da pesquisa, o material coletado e analisado serviu de base teórica para o tema proposto e subsídio para o desenvolvimento da análise dos dados e a redação final da pesquisa.

Há atualmente uma infinidade de leis que dispõem sobre a importância de se criar um Sistema de Controle Interno eficiente para que haja transparência na gestão pública, em todas as esferas: municipal, estadual e federal. Além de ser uma forma de assegurar ao administrador público a segurança de que está agindo de forma correta, este é obrigado pela Constituição Federal e pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LC 101/2000) a manter estruturado o Sistema de Controle Interno. A importância de se implantar o controle interno está em garantir a eficiência e o sucesso na administração pública, após ser implantado, ajudará na concretização de seus objetivos, que devem ser centrados, principalmente, nos interesses do cidadão e da sociedade. O controle interno pode-se dizer também, é um processo destinado a assegurar que as ações estejam sendo executadas de acordo com o planejado. Administrar com certeza é uma atividade essencial a todo o esforço humano coletivo na busca dos objetivos estabelecidos.

O controle interno engloba a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, quanto à legalidade, a legitimidade, a economicidade, a aplicação das subvenções e a renúncia de receitas. Existe um complemento entre controle e planejamento, ou seja, o controle é uma ferramenta fundamental para garantir que os objetivos planejados sejam alcançados. A função de controle está presente em todas as fases e níveis de uma instituição, atuando em todos os processos.

Esse é o objetivo desse estudo, demonstrar através da análise dos dados recolhidos, das informações disponíveis na literatura, a importância do controle interno numa organização, principalmente na pública. No âmbito estadual, a Constituição, de 1989, prevê, em seu artigo 35 e incisos, da mesma forma que a Federal, acrescentando, ainda, como inciso III:

III - exercer o controle sobre o deferimento de vantagens e a forma de calcular qualquer parcela integrante da remuneração, vencimento ou salário de seus membros ou servidores;

Já na esfera municipal a Constituição Federal de 1988, dispõe no art. 70, que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, estabelecendo que, no âmbito da cada Poder Político, também, o será pelo sistema de controle interno próprio de cada um deles. E, no seu art. 74, refere que os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário deverão manter, de forma integrada, Sistema de Controle Interno com a finalidade de:

- Avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos do Município;
- Comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à eficácia da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração municipal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
- Exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres do Município;
- Apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional (CF, 1998)

Ainda em relação aos Municípios, a Constituição Federal dispõe no art. 31: “A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder executivo, na forma da lei”.

A Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, nos arts. 70 e seguintes, também prevê a exigência de instituição, implantação e manutenção do sistema de controle interno, determinando no seu art. 76 que: *“O sistema de controle interno previsto no art. 74 da Constituição Federal terá, no Estado, organização una e integrada, compondo órgão de contabilidade e auditoria-geral do Estado, com delegação junto às unidades administrativas dos três Poderes, tendo sua competência e quadro de pessoal definidos em lei”*.

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul lançou a Resolução nº 936, de 13 de março de 2012 que dispõe sobre as diretrizes a serem observadas na estruturação e funcionamento do sistema de controle interno municipal e dá outras providências. Nessa Resolução contém diretrizes que orienta o sistema de controle interno municipal, a fim de promover a valorização e o aprimoramento da fiscalização procedida pelo controle interno, em especial sobre a gestão administrativa, financeira e patrimonial do Município, nos termos dos arts. 31 e 74 da Constituição Federal, como também na Lei Complementar nº 101/2000 – Lei de responsabilidade Fiscal.

A Resolução nº 1.009/2014, do TCE-RS dispõe sobre os critérios a serem observados na apreciação das contas de governo, para fins de emissão de parecer prévio, e no julgamento das contas de gestão dos administradores e demais responsáveis por bens e valores públicos da Administração Direta e Indireta e dá outras providências.

Os membros da Unidade de Controle Interno devem ser servidores públicos municipais estatutários, com estágio probatório completo, todos de nível superior e com conhecimento das atividades públicas, no exercício dessa função, com a responsabilidade pela análise das prestações de contas e registro das consonâncias dos atos e fatos ocorridos nos respectivos Órgãos e Entidades sob sua alçada.

Sendo a função do Sistema de Controle Interno, com atuações precedente, concomitante e posterior aos atos administrativos, visando à avaliação e controle da ação governamental e da gestão fiscal do administrador, mediante fiscalização da organização, dos métodos e das medidas adotadas pela Administração para salvaguardar os ativos, desenvolver a eficiência nas operações, avaliar o cumprimento dos programas, objetivos, metas e orçamentos e das políticas administrativas prescritas.

A adequada organização do Sistema de Controle Interno no âmbito da administração pública e a preservação do seu funcionamento resultarão, sem dúvida, no cumprimento e observância dos princípios constitucionais da eficácia, eficiência e economicidade dos atos de gestão, ao mesmo tempo em que servirão para prevenir a ocorrência de irregularidades, desvios e perdas de recursos públicos, evitando também a ocorrência de penalizações.

1. O Sistema de controle interno e seus conceitos

A legislação brasileira não possui muitas definições sobre controle interno e existem poucos trabalhos científicos sobre o tema na área da gestão pública, por isso, buscamos a definição de controle interno governamental da INTOSAI (Organização Internacional das Entidades Superiores de Fiscalização), uma organização não governamental que reúne entidades de fiscalização político-administrativa (como o nosso TCU):

um processo integral realizado pela gerência e pelos funcionários de uma entidade, desenhado para enfrentar os riscos e para garantir razoável segurança de que, na consecução da sua missão institucional, os seguintes objetivos serão alcançados: _ execução correta, ética, econômica, eficiente e efetiva das operações; _ cumprimento das prestações de contas; _ cumprimento das leis e regulamentações; _ garantia contra perdas, abuso ou dano dos recursos. (Intosai, 2004, citado por, Olivieri, 2010).

Para a Secretaria de Controle Interno há o seguinte conceito:

Trata-se de um conjunto de unidades técnicas, articuladas a partir da Controladoria-Geral da União – CGU/PR, orientadas para o desempenho das atribuições de controle interno indicadas na Constituição Federal e outros normativos que tratam da questão.

Atualmente a estrutura do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal é estabelecida pela Lei 10.180, de 6 de fevereiro de 2001, tendo como órgão central a Secretaria Federal de Controle, atuando por meio de suas unidades regionais. São compostos por um sistema, juntamente com o Órgão Central, os órgãos setoriais que atuam conjuntamente à Advocacia-Geral da União, Casa Civil, e Ministérios das Relações Exteriores e da Defesa,

respectivamente. Os órgãos setoriais são subordinados tecnicamente ao órgão central. De acordo com a Instrução Normativa SFC 1/2001, são efetivadas auditorias qualificadas como de avaliação da gestão, de acompanhamento, contábil, operacional e especial.

As tarefas de auditoria são executadas de forma direta, quando executadas inteiramente por servidores em exercício nos órgãos e unidades do Sistema de Controle Interno e de maneira indireta, quando realizadas com a participação de servidores que desempenham atividades de auditoria em outros órgãos e instituições da Administração Pública Federal. Megginson (1986) define controle como o processo de garantir que os objetivos organizacionais e gerenciais estejam sendo exercidos; a maneira de fazer com que as coisas ocorram do modo planejado.

Para Albanese (1981), é o processo destinado a assegurar que as ações estejam de acordo com os resultados desejados. Em relação às fases do controle, os estudiosos e doutrinadores também convergem para uma conclusão comum: modelo de desempenho esperado; avaliação da execução do processo controlado; comparação do resultado da execução com o padrão esperado; e implementação de ações corretivas, quando necessárias. Inclusive os programas de qualidade total, nominados de TQM - *Total Quality Management* (Gerenciamento da Qualidade Total), ou TQC - *Total Quality Control* (Controle da Qualidade Total), abordam essa série ao utilizarem a técnica chamada ciclo PDCA, como método de controle de processos (Falconi, 1992).

De acordo com o artigo 28 do Decreto 8.579/2015, compete à Secretaria de Controle Interno da Presidência da República - Ciset/SG-PR:

I - exercer o controle, a fiscalização e a avaliação da gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, inclusive quanto à eficiência e à eficácia de seus resultados; II - fiscalizar e avaliar o cumprimento das metas estabelecidas no plano plurianual e nos orçamentos da União, inclusive quanto ao nível da execução dos programas de governo e à qualidade do gerenciamento; III - exercer as atividades de órgão setorial contábil dos órgãos integrantes da Presidência da República, das entidades a eles vinculadas e da Vice-Presidência da República; IV - administrar e controlar o acesso aos sistemas corporativos do Governo federal, no âmbito de sua área de atuação; V - auditar tomadas de contas especiais, extraordinárias e anuais; VI - apurar, no exercício de suas funções, os atos ou fatos inquinados de ilegais ou irregulares relacionados à utilização de recursos públicos; VII - realizar auditorias sobre a gestão dos recursos públicos federais transferidos, para fins de execução, a órgãos e entidades públicos e privados e sobre acordos e contratos firmados com organismos internacionais; VIII - verificar a exatidão e a suficiência dos dados relativos à admissão de pessoal, a qualquer título, e à concessão de aposentadorias e pensões; IX - prestar orientação aos gestores de recursos públicos na execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil; X - apoiar a supervisão ministerial e administrativa e o controle externo no exercício de sua missão, atuando, sempre que solicitada, como interlocutora junto ao Tribunal de Contas da União; XI - exercer as atividades de controle interno de outros órgãos determinados em legislação específica; XII - atuar na prevenção e na apuração de ilícitos disciplinares no âmbito dos órgãos integrantes da Presidência da República, das entidades a eles vinculadas e da Vice-Presidência da República, por meio do acompanhamento, da instauração e da condução de procedimentos correccionais, com exceção da Controladoria-Geral da União e da Agência Brasileira de Inteligência; e XIII - realizar outras

atividades determinadas pelo Ministro de Estado Chefe da Secretaria de Governo da Presidência da República. (DECRETO 8.579, 2015)

Para Olivieri (2010) o controle interno do Poder Executivo é atribuição da Secretaria Federal de Controle Interno - SFC, que por sua vez é o órgão central do sistema de controle interno do Poder Executivo. Segundo a mesma autora, as funções principais do SFC são: gerenciar e normatizar sobre as atividades de controle interno do governo federal, e suas atribuições está delineada no capítulo sobre o sistema brasileiro de auditoria e fiscalização:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder. (CF, 1988)

Então para a lei maior cada poder deveria ter seu próprio controle interno. Será mencionado aqui apenas o do Poder Executivo.

Olivieri (2010) o Controle interno governamental é o conjunto de atividades de auditoria e fiscalização da gestão pública que visa não apenas garantir a aplicação da lei, averiguação dos atos da administração pública, mas possui, além disso a finalidade de dar ao gestor um instrumento de monitoramento sobre a eficiência, economicidade e eficácia das ações, com os objetivos de evitar perdas, melhorar a gestão pública e garantir a prestação pública de contas. Pode-se dizer que é um controle exercido “internamente”, isto é, cada Poder supervisiona sua própria gestão, ao contrário do controle externo, que é feito entre os Poderes, dentro da sistematização de pesos e contrapesos, onde Judiciário controla a legalidade dos atos do Executivo e do Legislativo, e o Congresso controla o Executivo através das comissões parlamentares e de instituições de auditoria como o TCU.

2. O controle interno como forma de monitorar a gestão pública

Imprescindível dizer que um órgão de auditoria, seja externo ou interno, não pode deixar de ter independência funcional em relação às áreas ou atividades controladas. Então, com base em Attie (1992), coloca-se um paralelo entre a forma de atuação da auditoria externa e interna do setor privado, confrontando-as, em seguida, com a auditoria na Administração Pública:

- O propósito principal da auditoria externa é expressar opinião sobre a situação econômico-financeira da organização e sobre o resultado das operações de um determinado período, enquanto o propósito principal da auditoria interna é assessorar a administração. •

- O auditor externo avalia os controles internos para estabelecer o risco de auditoria e definir a natureza e extensão dos testes necessários para a emissão do seu parecer, já o auditor interno avalia os controles para determinar se estes oferecem segurança de que os objetivos da organização serão alcançados de forma econômica e eficiente.
- Os destinatários do trabalho do auditor externo são os acionistas, a sociedade, o mercado, possíveis investidores, entre outros segmentos externos à organização, enquanto o trabalho do auditor interno se destina à administração (Attie,1992).

Confrontando-se a forma de atuação e independência dos órgãos de auditoria do setor público com a iniciativa privada, chega-se à conclusão de que, pelo alcance do trabalho e pelas prerrogativas e responsabilidades constitucionais conferidas aos órgãos de controle interno do setor público, estes atuam com independência em relação aos órgãos e entidades auditadas. Observa-se também que a finalidade do trabalho abrange tanto o da auditoria externa, pela emissão de relatórios e pareceres endereçados aos tribunais de contas e à sociedade, sobre as contas e sobre a gestão fiscal dos administradores, quanto o da auditoria interna, quando age previamente acompanhando, orientando e assessorando a administração.

Para se chegar à excelência na administração pública deve-se voltar no tempo e confrontar o modelo de administração burocrática com a gerencial. A partir daí pode-se chegar a uma proposta de administração pública gerencial, fundamentada na Reforma do Estado Brasileiro.

Da necessidade de um modelo da administração pública que superasse a confusão entre o público do privado, bem como a confusão entre o político do administrador público, nasceu a administração burocrática moderna, de cunho legalista e racionalista (Bresser-Pereira, 1996, p. 4). Dessa forma, atribuiu-se à administração pública as características da modernidade, aspirando dotá-la de qualidade, agilidade e eficiência.

Essa discussão sobre a Reforma dos Estados Nacionais no planeta gerou muita polêmica em seus prováveis enfoques e na forma como o estado procurou se ajustar administrativamente às eficazes mudanças globais. O modelo de reforma administrativa no Brasil foi estruturado sob as bases de uma abordagem mais técnica e restrita cuja linha, é a seguida pelos principais formuladores da proposta de Reforma no Brasil, o ex-ministro Luiz Carlos Bresser Pereira e o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso.

O controle forma uma das cinco funções genéricas da Ciência da Administração, a saber: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. O controle relaciona-se com todas as demais funções, transformando-se em instrumento imperioso para que sejam alcançados os fins previstos por qualquer organização, seja ela pública ou privada. Quando se refere à função de planejamento (previsão), aborda-se que o controle é seu irmão siamês, tal é a sincronia entre eles: o planejamento sem controle da execução raramente consegue êxito, assim como o controle sem padrões e objetivos previamente definidos não terá como atuar, por falta de objeto (Chiavenato, 2000).

A função de controle está inserida em todos os níveis das organizações, agindo em todos os processos. É encargo das funções de comando, sendo esta responsabilidade ajustada à altura do posto ocupado na cadeia hierárquica. As definições de controle, nas obras consultadas, convergem invariavelmente para a enunciação de que controle é o processo destinado a assegurar que as ações estão sendo executadas de acordo com o planejado, visando a atingir objetivos predeterminados.

Segundo Gomes (1999) o sistema de controle compreende a estrutura e o processo de controle. A estrutura de controle deve ser esboçada em função das variáveis-chave que derivam do contexto social e da estratégia da organização, como levar em consideração as responsabilidades de cada administrador ou designado por centros de competência. A estrutura contém, até, o sistema de indicadores de informações e de incentivos. O processo de controle opera-se com a dinâmica da organização e compreende o planejamento e a orçamentação dos meios, a execução das atividades planejadas e a avaliação periódica da atuação.

Os controles internos, aceitos como sistema, juntam toda a organização e podem caracterizar-se como controles contábeis e controles administrativos (Crepaldi, 2000). Controles contábeis se referem à preservação do patrimônio e à fidedignidade das informações contábeis, contendo, por exemplo, controles físicos sobre bens, estabelecimento de níveis de autoridade e responsabilidade, segregação de funções, rotatividade de servidores e elaboração de relatórios periódicos. Os controles administrativos englobam os métodos e procedimentos que dispõem sobre adesão às políticas estratégicas e à eficiência operacional da organização. Dessa forma pode-se dizer que são instrumentos de controle administrativo o planejamento estratégico, as metas de produção, os sistemas de custos e o controle de qualidade, entre outros.

A função de controle está presente em todas as fases e níveis de uma instituição, atuando em todos os processos.

Considerações Finais

Atualmente, os instrumentos institucionais de controle, auditorias internas, tanto no setor privado quanto na administração pública, estão voltados para ação preventiva e orientadora, a fim de impedir falhas involuntárias ou deliberadas pelos atores dos procedimentos organizacionais. Os melhoramentos ocorridos de um sistema de controle interno integrado e atuante, motivados pela excelência em seu serviço são incontáveis. Por essa razão, o controle não deve ser tomado apenas pela visão de despesa, mas sim como meio de assegurar a melhor colocação dos recursos, antecipar ou diminuir fraudes, desperdícios ou abusos, colaborando assim para o cumprimento da missão do órgão público, além de ajudar no planejamento das ações dos chefes dos executivos, tanto em nível federal, estadual ou municipal.

Agindo de maneira independente e com métodos e técnicas que abrangem metodologias típicas dos dois tipos de auditoria, interna e externa, de forma que suas atribuições constitucionais e legais, o Órgão Central de Controle Interno venha a ter um papel importante na Administração Pública, através da orientação e vigilância em relação às atuações dos administradores, com o objetivo de assegurar eficiente arrecadação das receitas e adequado uso dos recursos públicos. Para o sucesso do controle interno no setor governamental é imprescindível, também, ultrapassar as dificuldades apontadas e promover os acertos indispensáveis na estrutura, para favorecer a conscientização e o comprometimento dos administradores públicos com o exercício efetivo da função de controle em suas áreas de

competência, formando uma ligação de relação efetiva entre o órgão central de controle e o organismo público como um todo. Mencionando às funções da Ciência da Administração, Megginson (1986) refere que, se a função de controle não for desempenhada efetivamente, as demais funções (planejar, organizar e dirigir) serão de valor restrito na organização, causando, na melhor das hipóteses, baixo desempenho e, na pior, a desordem.

Referências Bibliográficas

- Albanese, Robert. (1981). *Managing : toward accountability for performance*. 3ª ed. Homewood, Illinois: Irwin.
- Attie, William. (1992). *Auditoria interna*. São Paulo: Atlas.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Acessado em 18 de Janeiro, de: <http://www.interlegis.gov.br>
- Brasil. (2001, 06 de fev.). *Lei 10.180*. Acessado em 18 de Janeiro, de: <http://www.sfc.fazenda.gov.br>
- Brasil. (2001, 06 de abr.). *Instrução Normativa/SFC 1*. Secretaria Federal de Controle. Acessado em 18 de Janeiro, de: <http://www.sfc.fazenda.gov.br>
- Chiavenato, Idalberto.(2000). *Introdução à teoria geral da administração*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Crepaldi, Sílvio Aparecido. (2000). *Auditoria contábil: teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Estado do Rio Grande do Sul. . (1948 28 de dez.). *Lei 521*. Diário Oficial do Estado.
- Estado do Rio Grande do Sul. (1964, 17 de mar.). *Lei 4.320*. Acessado em 18 de Janeiro de 2017, de <http://www.interlegis.gov.br>
- Estado do Rio Grande do Sul. (1967, 25 de fev). *Decreto-Lei 200*. Acessado em 18 de Janeiro de 2017, de: <http://www.interlegis.gov.br>
- Estado do Rio Grande do Sul. (1970, 03 de mar.). Decreto 20.193. Acessado em 11 de Janeiro de 2017, de: <http://www.al.rs.gov.br/legis/sistemalegis.htm>
- Estado do Rio Grande do Sul. (1999). *Constituição do Estado do Rio Grande do Sul*. Acessado em 18 de Janeiro de 2017, de, de: <http://www.al.rs.gov.br/legis/sistemalegis.htm>
- Estado do Rio Grande do Sul. Decreto 37.297, de 13 de março de 1997. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Acessado em 18 de Janeiro de 2017, de: <http://www.al.rs.gov.br/legis/sistemalegis.htm>
- Estado do Rio Grande do Sul. (2000, 04 de mai.). *Lei Complementar 101*. Acessado em 18 de Janeiro de 2017, de: <http://www.interlegis.gov.br>
- Brasil. (s/d). Secretaria de governo. Acessado em 18 de Janeiro de 2017, de: <http://www.secretariadegoverno.gov.br/aceso-a-informacao/perguntas/secretaria-de-controle-interno>
- PMI. (2017). Prefeitura Municipal de Itaquí-RS Acessado em 18 de Janeiro de 2017, de: http://www.itaqui.rs.gov.br/?action=governo_pastas_detalhe&dpto_id=27&aId=2
- Falconi Campos, Vicente. (1995). *TQC: controle da qualidade total*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Bloch.
- Gomes, Josir Simeone., & Salas, Joan M. Amat. (1999). *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- Loureiro, Maria R. , Olivieri, Cecília., Martes, Ana C. B. (2010). *Burocratas, partidos e grupos de interesse: o debate sobre política e burocracia no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV. pp. 73-108.
- Megginson, Leon C., Mosley, Donald C., Pietri Jr, Paul H. (1986). *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harper & How do Brasil.
- Olivieri, Cecília. *Monitoramento das políticas públicas e controle da burocracia: o sistema de controle interno do Executivo federal brasileiro*. Em Olivieri, Cecília. *Burocracia e política*

- no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, pp.149-180.
- Pereira, Luiz Carlos Bresser. (1995). *Estado, Sociedade Civil e Legitimidade burocrática*. *Lua Nova – Revista de Cultura e Política*, 36, 85-104.
- Pereira, Luiz Carlos Bresser. (1999a). Sociedade Civil: sua democratização para a reforma do Estado. Em Luiz Carlos Bresser-Pereira, Jorge Wilhelm & Loudes Sola, (orgs.), *Sociedade e Estado em transformação*. UNESP/ENAP, 67-116.
- Pereira, Luiz Carlos Bresser. (1999b). *Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995*. In.: *Revista do Serviço Público*, 50(4).
- Pereira, Luiz Carlos Bresser. (1996). *Da administração pública burocrática à gerencial*. *Revista do Serviço Público*, 47(1).
- Weber, Max. (2004). *Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva – volume 2*. São Paulo: UNB.

Recebido em 10/10/2017
Revisado em 17/12/2017
Aceito 27/12/2017