



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO  
E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**MARRISON ALAN DE SOUSA LEITE**

**CONTROLE INTERNO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
O CASO DA PREFEITURA DA CIDADE DE SOUSA/PB**

**SOUSA - PB  
2011**

**MARRISON ALAN DE SOUSA LEITE**

**CONTROLE INTERNO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:  
O CASO DA PREFEITURA DA CIDADE DE SOUSA/PB**

**Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão e Administração Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Administração Pública.**

**Orientadora: Professora Esp. Cristiane Queiroz Reis.**

**SOUSA - PB  
2011**

**MARRISON ALAN DE SOUSA LEITE**

**CONTROLE INTERNO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DA  
PREFEITURA DA CIDADE DE SOUSA/PB.**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Especialista em Gestão e Administração Pública e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão e Administração Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande – PB.

---

Presidente: Cristiane Queiroz Reis – (orientadora)  
Especialista – Universidade Federal de Campina Grande.

---

Membro: Vorster  
Universidade Federal de Campina Grande.

---

Membro: Paulo Abrantes  
Universidade Federal de Campina Grande.

Dedico aos meus pais Dimas de S. V. Neto e Maria Eneide L. Videres, que com muito empenho tem sempre me incentivado para a concretização deste sonho, apoiando, incentivando e acima de tudo estando sempre presente.

## DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: “**Controle Interno da Administração Pública: O Caso da Prefeitura Municipal de Sousa**”, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa, 25 de Julho de 2011.

Marrison Alan de Sousa Leite

## AGRADECIMENTOS

Ao Criador de tudo e de todos, o Senhor nosso Deus, pelo dom da vida, e pela certeza de que nunca estive sozinho, por me conceder sabedoria para a realização deste trabalho, pela sua infinita bondade e misericórdia. Por que Dele e por Ele, para Ele são todas as coisas, a Ele a glória!

Aos meus pais e irmãos, sempre acreditaram no meu potencial, me compreenderam, por maiores que fossem minhas limitações, estiveram sempre comigo, ajudando-me na construção da minha personalidade e caráter, priorizando a educação, sem medir esforços. A eles toda gratidão. Esse mérito também é de vocês.

À minha avó Olívia, por me ensinar e demonstrar realmente o que é sentir o sabor de viver e acima de tudo vencer em meio a tantas batalhas. "Vó" esse sabor de conquista que hoje sinto, é em decorrência da sua luta e vitória pela sobrevivência. Esta vitória com sabor de vida também é sua.

À minha orientadora, Cristiane Queiroz Reis, que com muita compreensão, dedicação e paciência me conduziu ao êxito deste trabalho.

A todos os professores, que ajudaram na formação da minha conduta pessoal, incentivando, tornando-nos verdadeiros profissionais. Vocês foram mais que professores, tornaram-se amigos de verdade.

Aos amigos que faleceram, e hoje não têm mais a oportunidade de estar presente, compartilhando comigo esse momento, mas saibam: vocês são inesquecíveis.

À minha namorada Geórgia, a quem compartilhei também os medos, angústias e alegrias na elaboração deste trabalho. A você o meu obrigado pela compreensão e incentivo nesta caminhada.

A todos aqueles que de modo direto ou indireto, ajudaram-me a conquistar este objetivo, seja com um ato qualquer ou com uma palavra de incentivo. Vocês também fazem parte desta conquista.

Por fim, aos amigos, colegas de trabalho, familiares, que sempre apoiaram incentivando-me e orando por mim a Deus. Também a todos aqueles que não conseguem entender a minha vitória, dedico a vocês as congratulações desse mérito.

“Quando você agradece a Deus antecipadamente pelo que escolheu experimentar em sua realidade, de fato reconhece que isto está lá... realmente. Logo, a gratidão é a afirmação mais convincente para Deus; uma afirmação de que mesmo antes de você pedir, Eu atendi o seu pedido. Então, nunca suplique. Agradeça.”

(NealeDonald-Livro:  
Conversando com Deus)

## RESUMO

Este estudo consistiu em apresentar o papel do controle interno na gestão municipal, tomando por base a Prefeitura Municipal de Sousa/PB. Em um nível mais detalhado, delineou as evidências do controle interno na Prefeitura Municipal de Sousa/PB, apresentou a importância do controle interno na gestão dos gastos públicos municipais. Inicialmente foi feito um levantamento bibliográfico sobre a temática exposta. O estudo compreendeu o município de Sousa, estado da Paraíba. Os dados foram coletados através de entrevista e aplicação de um questionário junto ao secretário de finanças da prefeitura pesquisada. O resultado do estudo apontou que a Prefeitura Municipal, não possui um setor ou secretaria de Controle Interno, porém possuem ações e servidores designados a desempenharem funções inerentes a um Sistema de Controle Interno. Diante do exposto conclui-se que é necessária a criação de uma estrutura de Controle Interno municipal como instrumento de auxílio no combate aos atos de improbidade administrativa.

**Palavras-Chave:** Controle Interno. Administração Pública. Gestão Pública.

## **ABSTRACT**

This study was to present the role of internal control in municipal management, based on the Municipality of Sousa / PB. In a more detailed level, outlined the evidence of internal control in the Municipality of Sousa / PB presented the importance of internal controls in the management of municipal spending. Initially a literature review was done on the subject exposed. The study comprised the municipality of Sousa, Paraíba state. Data were collected through interviews and a questionnaire to the secretary of finance at City Hall investigated. The study results showed that the Municipality does not have a sector or department of Internal Control, but own shares and servers assigned to perform functions inherent to an Internal Control System. Given the above it follows that it is necessary to create an internal control structure as a tool for municipal aid in combating acts of improper conduct.

**Key-Words:** Internal Control. Public Administration. Public Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Paço Municipal .....	46
Figura 2 – Prefeitura Municipal de Sousa .....	46
Figura 3 – Prefeitura Municipal de Sousa.....	46
Figura 4 – Prefeitura Municipal de Sousa.....	47
Figura 5 – Prefeitura Municipal de Sousa.....	47
Figura 6 – Prefeitura Municipal de Sousa.....	47

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Censo Demográfico –Sousa/PB.....	32
--	----

## LISTA DE SIGLAS

CF - Constituição Federal  
Km – Quilômetro  
LDO- Lei de Diretrizes Orçamentárias  
LOA – Lei Orçamentária Anual  
LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal  
PB – Paraíba  
PPA – Plano Plurianual

## LISTA DE SÍMBOLOS

R\$ - Reais..... 32

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1	Tema e problema.....	15
1.2	Justificativa do estudo.....	16
1.3	Objetivos.....	17
1.4	Procedimentos Metodológicos.....	17
	1.4.1 Natureza da Pesquisa.....	17
	1.4.2 Classificação da Pesquisa.....	18
	1.4.2.1 Quanto aos fins.....	18
	1.4.2.2 Quanto aos meios.....	18
	1.4.3 Área de atuação da pesquisa.....	19
	1.4.4 Coleta de Dados.....	19
	1.4.5 Análise dos Dados.....	19
1.5	Organização do trabalho.....	20
2	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	21
2.1	Administração e Controle.....	21
	2.1.1 Modelos de Administração Pública.....	21
	2.1.2 Histórico da Administração Pública Brasileira.....	22
	2.1.3 Controle.....	23
	2.1.3.1 Conceito e finalidade do controle na Administração Pública.....	23
	2.1.3.2 Princípios norteadores da Administração Pública.....	24
	2.1.3.3 Classificação do controle.....	25
2.2	Controle Interno na Administração Pública.....	26
	2.2.1 Controle Interno na Administração Pública municipal.....	27
	2.2.2 Competências do sistema de controle interno.....	28
	2.2.3 O controle interno e a Lei de Responsabilidade Fiscal.....	28
2.3	Auditoria operacional.....	30
3	<b>ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS</b> .....	31
3.1	Histórico da cidade de Sousa/PB.....	31
3.2	Dados.....	32
3.3	Evidências do Controle interno da prefeitura municipal de Sousa/PB.....	33
4	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	36
5	<b>RECOMENDAÇÕES</b> .....	37
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	38
	<b>APÊNDICE</b> .....	41
	<b>ANEXOS</b> .....	45

## **INTRODUÇÃO**

Com a forte pressão e o agravamento da dívida pública nas últimas décadas, o Governo passou a se preocupar em executar o controle e apresentar os resultados de sua eficiência operacional. O aumento da corrupção, da ineficiência e da ineficácia dos serviços, o descaso com o patrimônio público cria uma crise de valores na Administração Pública e por conseqüência uma população desacreditada e carente de Controle que possam melhorar a execução de suas funções.

Visando a transparência, a credibilidade e a melhora na execução das atividades surgiram instrumentos legais que proporcionaram a criação do Controle Interno na Administração Pública, com o intuito de melhorar o funcionamento das atividades e rotinas e conseqüentemente o emprego dos recursos da coletividade. É necessário que os gestores observem como esse controle está sendo exercido e como a Administração Pública atua com legitimidade, executando inúmeros atos de despesas e receitas pertinentes as normas de cada ato e de acordo com a finalidade e o interesse coletivo na sua realização.

Baseado nesses conceitos foi escolhido para a pesquisa o Município de Sousa/PB no qual objetiva apresentar o papel do Controle Interno na Gestão Municipal.

### **1.1 TEMA E PROBLEMA**

A legislação pode proporcionar um maior controle na gestão dos recursos públicos de forma que só poderá ser gasto aquilo que está devidamente previsto em lei, para tanto a Lei Federal nº 4320/1964 foi fortalecida pela Lei Complementar nº 101/00, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal, no qual assinalou um marco nas finanças públicas brasileira. Seu advento representou a tentativa de criação de um compromisso com a gestão fiscal responsável e com o equilíbrio das contas públicas. A transparência como produção e divulgação sistemática de informações, é um dos pilares que norteia a LRF. Nesse contexto, o Controle Interno passa a ser o direcionador do planejamento auxiliando no melhor emprego dos recursos públicos, evitando erros e fraudes em suas atividades.

Nesse caso, faz-se necessário o estudo sobre o Controle Interno para que se verifique se o mesmo está atuando de acordo com os princípios da legalidade, legitimidade,

economicidade e qualidade, exercendo o seu papel de apontar as irregularidades, com a função de tornar a Administração Pública mais eficiente.

Visando a transparência na gestão pública é proposto o seguinte problema: Qual a situação do Controle Interno no Município de Sousa /PB?

## **1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO**

Sendo o Controle Interno da Administração Pública o conjunto de procedimentos que visa à eficiência operacional das entidades públicas, percebe-se a necessidade de um estudo para observar se o controle está sendo realizado, a sua importância para a gestão municipal, estimulando a transparência e eficiência da gestão.

Seguindo o foco mencionado, a pesquisa é realizada junto aos responsáveis pelo controle interno do município de Sousa situado no estado da Paraíba, de modo a evidenciar os indicadores de controle interno e como o mesmo está sendo executado.

O trabalho justifica-se por verificar a realidade do município, de modo a obter sugestões para a melhoria do planejamento de suas atividades, visto que o controle interno é um importante instrumento de gestão no qual assegura a transparência na gestão dos gastos públicos.

Dessa forma, o presente estudo objetiva, também, servir de suporte para orientar estudos sobre a implantação de Sistemas de Controle Interno eficazes, por conter embasamento teórico de diversos autores.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **Objetivo Geral**

Fachin (2002 apud BEUREN, 2006) expõe que os objetivos representam o fim que o trabalho monográfico se propõe atingir, que é dá uma resposta ao problema formulado. Em outras palavras, os objetivos indicam o resultado que se pretende atingir ao final da pesquisa. Normalmente, constituem-se em ações propostas para responder a questão que representa o problema.

Neste sentido, o objetivo geral do presente trabalho está em apresentar o papel do Controle Interno na Gestão Municipal da prefeitura do município de Sousa/PB.

#### **Objetivos Específicos:**

Beuren (2006, p. 65) afirma que “os objetivos específicos devem descrever ações pormenorizadas, aspectos específicos para alcançar o objetivo geral estabelecido”. Assim, têm-se como objetivos específicos:

- apresentar a importância do controle interno na gestão dos gastos públicos municipais;
- conceituar junto à literatura especializada a teoria relativa ao controle interno na administração pública;
- realizar uma entrevista de modo a evidenciar os diversos alvos do controle interno.

### **1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **1.4.1 Natureza da Pesquisa**

A abordagem da pesquisa é qualitativa. Richardson (1999, p.80) menciona que: “Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a

complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

Assim, o estudo reconhece uma série de diversidade e complexidade nos fenômenos sociais a partir das percepções dos atores sociais.

## **1.4.2 Classificação da Pesquisa**

### **1.4.2.1 Quanto aos fins**

Gil (1999) destaca que a pesquisa exploratória e descritiva é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato.. Segundo Gil (1999, p.34), estudos exploratórios "têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses". Assim, esta pesquisa é exploratória. Foi dividido em duas etapas: pesquisa em fontes secundárias e estudo de caso. A pesquisa em fontes secundárias ocorreu por meio de uma revisão bibliográfica sobre o tema. E o estudo de caso compreendeu o universo da Prefeitura Municipal de Sousa/PB.

### **1.4.2.2 Quanto aos meios**

A pesquisa tem cunho bibliográfico, pois Oliveira (1999, p.119), explica que a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno. Gil(1999) explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.

É também concentrado na pesquisa um estudo de caso. Yin (2002, p.21 apud BEUREN 2006, p.84) observa que ele:

Permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Assim, foi feito um estudo na Prefeitura Municipal de Sousa/PB, sob direcionamento de um questionário, seguido de entrevista, no qual foram respondidas as questões formuladas.

### **1.4.3 Área de atuação da pesquisa**

Gil (1999) define população ou universo como o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Assim, a área de atuação deste estudo compreendeu o departamento de Controle Interno da Prefeitura Municipal de Sousa/PB.

### **1.4.4 Coleta de Dados**

Os dados coletados para a pesquisa foram de dois tipos: de fontes primárias e de fontes secundárias. De acordo com Martins (1990, p.45), "os dados e informações coletados em publicações são denominados dados secundários e, exigem a identificação precisa da fonte". Martins (1990, p.48) destaca que "os dados primários são aqueles obtidos diretamente com o informante através de instrumentos (questionários ou entrevistas)".

Os dados primários do referido estudo foram obtidos por meio de entrevistas, realizadas com o apoio de um questionário no período de três aos cinco dias do mês de julho de dois e onze. Por sua vez, os dados secundários foram colhidos por meios de pesquisa em livros, revistas, periódicos, artigos, leis, além de documentos relacionados ao tema pesquisado.

### **1.4.5 Análise dos Dados**

A análise dos dados utiliza-se técnicas de análise de conteúdo e documental. Os dados primários foram transcritos com base nas respostas do questionário que serviu de roteiro para a entrevista. As respostas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Bardin (1977, p.30 apud TRIVIÑOS, 1987, p. 160) define a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção /recepção variáveis inferidas das mensagens.

Para os dados secundários foi utilizada a análise documental que conforme Richardson (1999) consiste em uma série de operações que visam estudar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados.

## **1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

Levando-se em consideração o problema a ser pesquisado e os objetivos traçados, o estudo foi dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se uma abordagem geral sobre o tema proposto do presente estudo, explicitando o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa, a metodologia e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo contém a revisão bibliográfica para dar suporte ao estudo. Inicialmente faz uma referência ao conceito de administração e controle, seguida do controle interno e auditoria operacional.

O terceiro capítulo apresenta a descrição e análise dos resultados. Inicialmente é mostrado histórico da cidade de Sousa/PB, os dados demográficos, seguida das evidências do controle interno na administração municipal.

O quarto e último capítulo apresentam as conclusões do estudo decorrentes da análise dos dados coletados nas empresas questionadas, além das recomendações para futuros trabalhos que venham existir sobre o tema pesquisado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Administração e Controle

Para compreender os mecanismos em que se insere o Controle, deve ser entendido o estágio atual da administração pública brasileira, percebendo também os modelos e administração pública e sua evolução.

#### 2.1.1 Modelos de Administração Pública

Nos primórdios da história, desenvolveram-se três modelos de administração pública: o Patrimonialista, o Burocrático e o Gerencial.

Administração Pública Patrimonialista: característica dos Estados absolutos, o patrimônio do soberano e o patrimônio público misturavam-se. O clero e a nobreza se beneficiavam por todas as decisões tomadas pelo monarca e conseqüentemente, a corrupção, o empreguismo e o nepotismo eram acentuados.

Segundo Pereira (1998), a Administração Pública Burocrática marca a transição para a dominação racional-legal, representando um modelo fundamental do processo histórico de racionalização burocrática no qual por meio dela instala-se uma administração profissional e é criado um conjunto de instituições que constituem a administração pública, ou seja, passou-se a ter a necessidade de diferenciar não só o público do privado, mas também de diferenciar o administrador público do ser político, visando a proteger o Estado da corrupção, do nepotismo e do empreguismo. Caracteriza-se pela centralização das decisões, pela hierarquia funcional, pelo profissionalismo e pelo controle dos processos administrativos, objetivando substituir a administração patrimonialista ou patriarcal.

No que concerne a Administração Pública Gerencial, Coelho(2000) diz que:

A administração gerencial caracteriza-se pela existência de formas modernas de gestão pública, modificando os critérios de aplicação do controle dos serviços públicos, as relações estabelecidas entre o Poder público e seus servidores e alterando, também, a própria atuação da administração, que passa a enfatizar a eficiência, a

qualidade e a efetiva concretização do regime democrático, mediante a participação mais intensa dos cidadãos.

Concentrada nos resultados voltados diretamente para o interesse público, a Administração Gerencial objetiva promover o aumento da qualidade e eficiência dos serviços ofertados pelo Estado, valorizando o servidor e enfatizando a descentralização.

### 2.1.2 Histórico da Administração Pública Brasileira

Em junho de 1938, o Decreto nº 579 estabeleceu a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público representando a primeira reforma administrativa do país. Em 1967, visando superar a rigidez burocrática implantada em 1938, o Decreto-Lei nº 200, enfatizou a Administração Pública voltada para a eficiência e para a descentralização administrativa no qual foram instituídas as funções planejamento e orçamento e ao difundir, como princípios gerais de ação, a desconcentração, a coordenação e o controle, a competência e a informação no processo decisório. Entretanto, as reformas pretendidas pelo Decreto-Lei nº 200/67 não obteve sucesso, facilitando, inclusive, ao permitir a contratação de servidores sem concurso público, a continuidade das práticas patriarcalistas.

A CF/1988 rejeitou a descentralização de 1967, por entendê-la estar vinculada ao autoritarismo e, reafirmou os ideais da administração pública burocrática, inclusive como reação ao clientelismo dominante do país.

Em meio à crise hiperinflacionária de 1990, entendeu-se necessário reformar o Estado Brasileiro. Adveio a Emenda Constitucional nº 19 de 4 de junho de 1998- reforma constitucional conhecida como Reforma Administrativa, introduzindo a gestão gerencial ou pós-burocrática, no qual só tomou corpo diante da necessidade do ajuste fiscal, da busca do equilíbrio das contas públicas. Para tanto foi editada a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, inaugurando um novo ciclo de controle das finanças públicas. A arrecadação dos impostos instituídos é dever do administrador, devendo transparência à sociedade sobre a gestão dos recursos públicos.

A Lei de Responsabilidade Fiscal requer os seguintes princípios: o da necessidade de ser estabelecido um processo de mudanças básicas nos ambientes institucionais vinculados a gestão fiscal; o de ser priorizada conduta administrativa que implique redução de despesas; o de afastar os beneficiários de privilégios do âmbito do setor público; o de aumentar as receitas, especialmente com a adoção de política fiscal que reduza ou acabe com a sonegação; o de que deve ser instituída uma gestão fiscal responsável, com absoluta prioridade para o controle do gasto e do endividamento. (DELGADO,2000, pag.35)

### 2.1.3 CONTROLE

O vocábulo controle tem origem no latim rotulum, que designava a relação dos contribuintes. Era a partir dessa lista que se contratava a operação do cobrador de impostos. Incorporado em definitivo pelos diversos idiomas, o vocábulo controle tem sentido amplo, podendo significar dominação (hierarquia/subordinação), direção (comando), limitação (proibição), vigilância (fiscalização contínua), verificação (exame), registro (identificação).

A ausência do controle traz como conseqüência a não correção das metas e planejamentos a serem alcançados, gerando desperdício e mau uso dos recursos públicos, facilitando os desvios e a corrupção e obrigando a sociedade a arcar com custos maiores. O controle busca não só a prevenção, mas garante a regulação dos recursos públicos.

#### 2.1.3.1 Conceito e finalidade do controle na Administração Pública

Controlar o poder público é orientar a melhor utilização dos recursos disponíveis de forma organizada e ponderada. Para todas as atividades da administração pública se prevê um controle.

Para FILHO (2005), o controle é um processo de redução do poder, entendida essa expressão no sentido da imposição da vontade e do interesse de um sujeito sobre outrem.

Na ótica de um conceito mais orgânico, MEIRELLES (2005) estabelece: controle na administração pública é a faculdade de orientação e correção de um Poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional do outro.

O controle é visto como um instrumento da democracia. Qualquer que seja o sentido ou a amplitude do controle, a grande problemática está na base de produção de informações estratégicas, que devem ter como objetivo a continuidade, o desenvolvimento e a responsabilidade social da entidade, tanto no curto quanto no longo prazo.

A finalidade primordial do controle na Administração Pública é de verificar se o gestor aplica os recursos que lhe são repassados de maneira responsável, eficiente e moral.

A finalidade do controle é a de assegurar que a administração atue em consonância com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico, como os da legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação, impessoalidade, ; em determinadas circunstâncias, abrange também o controle chamado de mérito e que diz respeito aos aspectos discricionários da atuação administrativa. (Di Pietro, 2005, pag. 636)

O controle não se restringe apenas às aplicações de recursos, deve atuar também nas aplicações de resultados do que diz respeito à eficácia e a eficácia da gestão financeira, orçamentária e patrimonial da Administração Pública, direta ou indireta.

### 2.1.3.2 Princípios norteadores da Administração Pública

A CF/1988 em seu art. 37 consagra as normas básicas regentes da Administração Pública direta e indireta e proclama os princípios constitucionais, que são: princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.

Conforme ensina Castro (2009):

O Princípio da Legalidade... exige-se regulamentação legal para tudo. O correto é agir ciente de que o ato que vai praticar está definido em norma ou amparado por parecer de especialista em direito. A legalidade significa que o administrador público está sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não podem se afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido, expondo-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso.

O Princípio da Impessoalidade está relacionado com a própria finalidade pública. A administração não pode atuar com vistas a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas... o que está reconhecido neste princípio é que as realizações não são da autoridade pública, mas da entidade pública.

O Princípio da Moralidade impõe ao administrador público a obrigatoriedade de pautar sua conduta à moral comum, agindo sempre com honestidade, decoro e probidade. O princípio da moralidade trouxe como consequência a possibilidade de aumento do controle sobre a atividade administrativa.

O Princípio da Publicidade refere-se à divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição. A publicidade sempre foi dita como um princípio administrativo, porque se entende que o Poder Público, por ser público, deve agir com a maior transparência possível, a fim de que os administrados tenham, a toda hora, conhecimento do que os administradores estão fazendo.

O Princípio da Eficiência trata-se de um conceito econômico. Não qualifica normas; qualifica atividades. Eficiência significa fazer acontecer com racionalidade... a eficiência, para os administradores, é a otimização dos meios. Na Administração Pública, este princípio veio reforçar a tese de que não basta ao administrador atuar apenas de forma legal e neutra, é fundamental que atue com alto rendimento, maximizando a relação custo/benefício.

Os princípios da Administração Pública visam justamente pautar, com base em preceitos de ordem ética e moral, a ação do Administrador Público na gestão dos recursos públicos e prestação de serviços que atendam aos anseios da sociedade e propiciem o seu desenvolvimento.

### 2.1.3.3 Classificação do controle

São muitas as classificações do controle. Diversos autores expõem enunciações que possibilitam larga percepção sobre as espécies de atividades fiscalizadoras exercidas sobre a atuação da Administração Pública.

Conforme Reis (2001), o controle pode ocorrer prévia, concomitante e posteriormente. O controle prévio ocorre quando o ato é submetido previamente ao crivo do órgão de controle. O controle concomitante constitui-se na verificação do ato conjuntamente com a ação do Administrador. O controle posterior ou subsequente caracteriza-se pela apreciação dos atos de gestão da Administração após a sua consumação. Pelo órgão que o exerce o controle pode ser judicial, político, administrativo e, ainda, social.

O controle Judicial fundamenta-se na CF em seu art. 5º, inciso XXXV, constituindo-se em monopólio do Poder Judiciário.

O controle Legislativo é exercido pelos órgãos legislativos ou por comissões parlamentares sobre determinados atos ou agentes dos demais Poderes e pode ser dividido em político e técnico.

O controle Administrativo é aquele exercido pela própria Administração.

Pressupondo cidadãos conscientes dos seus direitos, o controle social permite a atuação da sociedade no controle das ações do Estado e dos gestores públicos, utilizando-se de qualquer uma das vias de participação democrática. Atuando como controle externo, ocupa lugar de destaque na Administração Pública Brasileira.

## 2.2 CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Jund (2007), por controle interno, entende-se:

...todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos ocorridos e que produzam reflexo no patrimônio.

Mileski (2003) acrescenta ainda que o Controle Interno:

É a forma que a Administração possui para verificar a regularidade e a legalidade de seus próprios atos, no sentido de se ater aos princípios da legalidade e supremacia do interesse público, em que se inclui, inclusive, avaliação envolvendo a conveniência administrativa do ato praticado.

Ainda citando Botelho (2007):

No âmbito da Administração Pública, Controle Interno é o conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados, utilizados com vistas a assegurar que os objetivos dos órgãos e entidades da administração sejam alcançados, de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público.

O controle é uma das funções do administrador. Para que o administrador atinja seus objetivos não basta apenas que ele desenvolva as funções as atividades de direção, organização e planejamento, ele precisa também de controle e na Administração Pública não é diferente, tanto é que conforme leciona Bulgari (2006), o Controle Interno modernamente, tem as características da chamada auditoria operacional, quais sejam: (a) verificar, em todos os atos, o Princípio da Legalidade, através do monitoramento à luz de todo arcabouço legal que regulamenta o setor

público e, principalmente, (b) controlar e verificar o atingimento das metas da organização, sempre a luz dos princípios da Eficiência, Eficácia e Economicidade.

### 2.2.1 Controle Interno na Administração Pública municipal

A Administração Pública é regida por leis que visam exatamente um maior controle sobre os atos praticados pelos entes públicos. Os procedimentos de controle de uma organização podem perfeitamente ser confundidos com aqueles mantidos por qualquer pessoa em seus atos cotidianos. Assim, também uma organização pública deve ter um conjunto de procedimentos para garantir os resultados e prevenir eventuais desvios ou inobservância de leis.

Atualmente no Brasil existem cerca de 5500 municípios, sendo que para cada um deles existe um administrador e responsável direto, que é o Prefeito, além de um número de vereadores, assessores e um leque de funcionários públicos que vivem exatamente em função da administração pública.

A CF/88 em seu art. 31 rege que:

A fiscalização do município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da Lei.

Os artigos 70 e 74 da Constituição dispõem que todos os entes da Administração Pública devem manter de forma integrada, Sistemas de Controle Interno nos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário.

A Carta Magna em seu art. 37 determina que todas as administrações públicas sejam regidas pelo princípio da eficiência. Além deste princípio, esse artigo da Constituição ressalta ainda outras qualidades que a administração pública deve ter, quais sejam: a moralidade, a impessoalidade, a legalidade e a publicidade. Se em seus atos, os administradores públicos reunissem todos esses princípios, não haveria necessidade de controlar suas ações, nem existiriam questionamentos quanto ao direcionamento ou utilização desses recursos que são de toda sociedade.

### 2.2.2 Competências do controle interno

Segundo o artigo 74 da CF, o controle interno não tem por finalidade apenas orientar no que se refere à legalidade da despesa ou relatar a regularidade das contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos, mas também:

- avaliar o cumprimento de metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de Governo e dos orçamentos;
- comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e à eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração, 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;
- apoiar o controle externo na sua missão institucional.

A Lei Nacional nº 4320 de 17 de março de 1964, em seu Capítulo II - Do Controle Interno, que ao Poder Executivo, sem prejuízo das atribuições do Tribunal de Contas ou órgão equivalente, competirá exercer (art.75):

- a legalidade dos atos que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção dos direitos e obrigações;
- a fidelidade funcional dos agentes da administração responsáveis por bens e valores públicos; e
- o cumprimento do programa de trabalho, expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

### 2.2.3 O controle interno e a Lei de Responsabilidade Fiscal

As despesas com pessoal no Brasil nas últimas décadas proporcionou a inviabilidade de prestação de serviços públicos essenciais para a sociedade. Dessa forma, surgiu a Lei de Responsabilidade Fiscal – Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, para disciplinar o uso racional das receitas públicas.

Em seu contexto, a LRF trouxe uma série de desafios para os gestores públicos, pois dentre seus princípios estão o planejamento, a transparência no uso de recursos públicos e a participação popular. Em sua programação anual, a LRF define os instrumentos visando conjugar todo o processo de planejamento/orçamento e de execução de metas fiscais, ou seja, atingir o equilíbrio financeiro para cada exercício, devendo ser cumpridas as seguintes etapas:

- a) Inclusão, na LDO, de um anexo de metas fiscais que contenha não só a indicação dos resultados esperados, mas também da consistência das estimativas da arrecadação;
- b) Inclusão, na LOA, de um demonstrativo de compatibilidade com as metas estabelecidas na LDO;
- c) Programação de desembolsos mensais com ajustes bimestrais de despesas do exercício corrente e também dos restos a pagar conjugados com ajustes bimestrais da despesa autorizada;
- d) Publicação bimestral de relatório resumido da execução orçamentária;
- e) Avaliação quadrimestral do cumprimento das metas fiscais em audiência pública do Poder Executivo com o Poder Legislativo.

O princípio da transparência encontra-se consagrado na CF/88. No capítulo referente à administração pública, lê-se que a Constituição declara, 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, 2006,p. 47).

Percebe-se então que antes da LRF a legislação brasileira já fazia referência à transparência da coisa pública, em geral, e ao acesso do cidadão a informações de seu interesse, em particular. Entretanto, com o advento da LRF foi instituído o planejamento e a transparência com seus pilares.

Cruz et AL (2002,p. 183) apresentam o entendimento dado à transparência na LRF da seguinte forma:

A transparência na gestão fiscal é tratada na Lei como um princípio de gestão, que tem por finalidade, entre outros aspectos, franquear ao público acesso a informações relativas às atividades financeiras do Estado e deflagrar, de forma clara e previamente estabelecida, os procedimentos necessários à divulgação dessas informações.

Portanto, a Lei de Responsabilidade Fiscal e o Controle Interno convergem para o implemento de ações planejadas e transparentes, com procedimentos de gestão administrativas voltados à obtenção do equilíbrio orçamentário e financeiro. Pode-se afirmar que a Lei de Responsabilidade Fiscal criou um ambiente de seriedade administrativa que faltava para que os Controles Internos pudessem prosperar.

### 2.3 Auditoria operacional

Salomão (1999, pag. 72), ressalta que toda atividade governamental deve ser avaliada quanto aos aspectos da economicidade, da eficiência e da eficácia por meio da chamada avaliação de processo, de gestão, de desempenho ou auditoria governamental, no qual:

No fundo, pretende saber como o Governo adquire, protege e utiliza os seus recursos, quais as causas das práticas antieconômicas e ineficientes. Isto é, não apenas identificar problemas que geram a não-economicidade e a ineficiência, mas também identificar as causas que provocam essas práticas, o cumprimento ou não das metas previstas, a observância das normas legais sobre economicidade, eficiência e eficácia da gestão, vale dizer, a própria legalidade.

É por intermédio da auditoria operacional que se busca determinar se as atividades administrativas estão sendo desempenhadas com economia, de acordo com princípios, práticas e políticas administrativas corretas e se os recursos humanos, financeiros ou de qualquer outra natureza estão sendo utilizados com eficiência, visando o aprimoramento da qualidade do serviço público.

Ainda segundo Salomão (pag. 72-73),

A auditoria operacional constitui-se também em instrumento de gestão, pois permite a correção dos modelos ou das premissas que servem, ou serviram, para definir a política pública e sua implementação visando a orientá-la em função dos objetivos propostos.

Entretanto, a auditoria operacional, exige de seus executores, elevados níveis de aprofundamento, segurança, independência e confiabilidade nos trabalhos e resultados que produzirem, não havendo normas padronizadas que possam servir de referência para avaliar as práticas administrativas quanto ao aspecto da eficiência, economicidade e eficácia, necessitando serem identificados em cada caso, devendo a lei de diretrizes orçamentárias identificá-los.

### 3. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

#### 3.1 Histórico da Cidade de Sousa/PB

Sousa é um município do estado da Paraíba, localizado na Mesorregião do sertão Paraibano. Hoje a sexta cidade mais populosa do Estado e dona de um dos mais importantes sítios arqueológicos do país (Vale dos Dinossauros), Sousa era um povoado conhecido por "Jardim do Rio do Peixe". A terra da região era bastante fértil, o que acelerou rapidamente o processo de povoamento e progresso do local. Sousa foi elevada à vila com o nome atual em homenagem ao seu benfeitor, Bento Freire de Sousa, em 22 de julho de 1766. Sua emancipação política se deu em 10 de julho de 1854. Durante o ciclo das entradas ao sertão, o território que forma o município de Sousa foi domínio da Casa da Torre da Bahia, de Teodósio e Francisco de Oliveira, senhores dos vales constituídos pelos rios Peixe e Piranhas. Foram os irmãos Oliveira os primeiros fazendeiros do município após o devastamento da área por volta de 1723. O município fica situado em terras do antigo Jardim do Rio do Peixe, pertencente a Francisco Dias e posteriormente, a sua mãe, Inácia de Araújo, doadora da sesmaria que ainda hoje constitui o patrimônio de Nossa Senhora dos Remédios.

A fertilidade do terreno atraiu moradores interessados no cultivo das terras, assim, desenvolveu-se o povoado que em 1730, já contava 1468 habitantes, segundo informações do Cabido de Olinda. Esse fato levou Bento Freire de Sousa residente na fazenda Jardim, a tomar a iniciativa de organizar um povoado, erguendo entre 1730 e 1732, a primeira igreja, ainda hoje existente. Em homenagem ao fundador e primeiro administrador do município, a cidade passou a se chamar Sousa.

O município está incluído na área geográfica de abrangência do semiárido brasileiro, definida pelo Ministério da Integração Nacional em 2005. Esta delimitação tem como critérios o índice pluviométrico, o índice de aridez e o risco de seca. Sousa é banhada pelos rios do Peixe e Piranhas. Ambos os rios servem de macrodrenagem da região. O Rio Piranhas tem suas águas represadas nos Açudes de Eng. Ávidos e São Gonçalo e o principal reservatório do Rio do Peixe e o açude de Pilões. A economia da cidade é bastante diversificada, embora tenha o setor de serviços o maior responsável pela arrecadação de impostos no município. A cidade se destaca também na produção de coco, produz a melhor água de coco do Brasil. Mas a produção de coco da cidade contribui apenas em 1% da produção nacional gerando uma receita bruta de R\$ 5.700.000,00 reais, o que situa Sousa na 15ª posição entre as regiões produtoras.

## 3.2 Dados

Quadro 1

Censo Demográfico – Sousa/PB

SOUSA/PB	
ÁREA	842,487 <u>km<sup>2</sup></u>
POPULAÇÃO	65.807 <u>hab.</u> (PB: 6º) – <u>IBGE/2010</u>
DENSIDADE	78,11 <u>hab./km<sup>2</sup></u>
ALTITUDE	220 <u>m</u>
CLIMA	<u>semiárido</u>
PIB	<u>R\$ 467 909,479 mil</u> <u>IBGE/2008</u>
BAIRROS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto Capanema;Alto do Cruzeiro;André Gadelha;Angelim;Areias;Assis Garrido;Augusto Braga;Bancários;Boa Vista;Centro;Dr. Zezé;Estação;Estreito;Frei Damião;Gato Preto;Guanabara;Jardim Bela Vista;Jardim Brasília;Jardim Iracema;Jardim Sant'ana;Jardim Sorrilândia I;Jardim Sorrilândia II;Jardim Sorrilândia III;Jardins;José Lins do Rêgo;Maria Rachel;N. Senhora de Fátima;Projeto Mariz;Várzea da Cruz;São José.</li> </ul>

Fonte: IBGE(2010)

### 3.3 Evidências do Controle Interno na prefeitura municipal de Sousa/PB.

Em acolhimento ao primeiro objetivo específico estabelecido no estudo, apresentam-se as respostas às questões formuladas correspondentes ao item e suas respectivas análises, sendo que a forma de coleta de dados foi um questionário onde foram entrevistados o Secretário de Finanças do Município, sendo este responsável pela realização do controle no município.

- 1) Existe no Município Controle Interno com Responsável atuando, conforme a Lei de Responsabilidade Fiscal?

Quando se foi indagado se existe Controle Interno com Responsável, o entrevistado respondeu:

No município não existe um departamento específico de Controle Interno, porém *existe* responsável... Eu mesmo sou responsável por esse controle.

O não estabelecimento do setor de controle interno nos municípios por parte dos gestores municipais demonstra uma ausência de política voltada para a criação do setor, bem como, um descumprimento ao preceito constitucional.

- 2) O Controle Interno do Município tem atuação pautada por Projeto de Lei, conforme aprovação na Câmara Municipal, conforme preceitua a Lei de Responsabilidade Fiscal, nº 101/00?

O entrevistado respondeu que:

A atuação do município no que diz respeito ao controle interno está fundamentada conforme previsão no orçamento (PPA) aprovado pela Câmara Municipal.

O Plano Plurianual (PPA) é o planejamento executado pelas entidades da Administração Pública com a finalidade de prever e controlar as ações durante quatro anos, tendo início no segundo ano de mandato do gestor e terminando no primeiro ano

do próximo mandato. Portanto, o Controle Interno deve avaliar o andamento das metas previstas no Plano Plurianual, como também acompanhar a sua execução observando a coerência entre o que foi planejado e aquilo que está sendo concretizado.

- 3) O Controle Interno está atuando como ferramenta de auxílio à gestão municipal no combate aos atos de improbidade administrativa: “que importam enriquecimento ilícito”, “que causam prejuízo ao erário” e os “que atentam contra os princípios da Administração Pública”?

Referente à atuação do controle interno como ferramenta ao município no combate aos atos de improbidade administrativa, relatou que:

O Controle Interno é uma ótima ferramenta de gestão visto que inibe qualquer ato que possa ir contra os princípios da Administração Pública. No nosso município, foi criada uma Central de Compras, que é o setor responsável pelas despesas realizadas.

A inexistência de um setor ou secretaria específica dificulta a efetiva fiscalização na gestão pública, entretanto observou-se que o município dispõe de um departamento que regula as despesas, a Central de Compras.

- 4) Os servidores do Controle Interno são servidores efetivos, especificamente designados para esta finalidade?

O entrevistado respondeu que:

As pessoas que compreendem o controle interno são servidores efetivos e contratados. Como qualquer outra prefeitura, nem todos os servidores são efetivados e aqui não seria diferente.

O concurso público ainda é um entrave em qualquer gestão pública. Portanto, é necessária a presença de servidores contratados, o que não permite que os mesmos desempenhem suas funções com total independência.

- 5) Os servidores do Controle Interno passaram por algum treinamento específico para o desempenho de suas funções?

Quanto a um treinamento específico, respondeu que:

Nem todos que atuam passaram por um treinamento específico, apenas alguns em cargos de chefias, porém as informações primordiais são repassadas posteriormente.

- 6) O Controle Interno tem contribuído com o Controle Externo, (Câmara Municipal, Ministério Público, este provocando o Judiciário) quando na prestação de informação requisitada?

A respeito da contribuição do Controle Interno ao Controle Externo quando solicitado, relatou que:

Sempre tem contribuído quando requisitado. O poder público tem que expressar clareza, objetividade e a transparência necessária para ter a credibilidade por parte da sociedade.

O art. 81 da Lei nº. 4.320/1964 menciona que o controle da execução orçamentária, pelo Poder Legislativo, terá por objetivo verificar a probidade da administração, a guarda e legal emprego dos dinheiros públicos e o cumprimento a Lei do Orçamento. Portanto, o controle interno surge como uma ferramenta de gestão indispensável, uma vez que o entendimento da missão e funcionamento do controle externo é de grande importância para um melhor juízo acerca do Controle Interno, já que ambos foram criados para com um só objetivo, buscar a eficiência e a probidade nas operações das entidades públicas, proporcionando o trabalho em conjunto de forma a erradicar as fraudes existentes no âmbito da Administração Pública.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao final deste trabalho, pode-se ressaltar em linhas gerais que todas as informações servirão de base para avaliação de como está estruturado o setor público brasileiro. Pode-se observar o quanto a transparência dos atos públicos tem se tornado um ponto fundamental para que os gestores públicos consigam transmitir para o seu público-alvo toda a credibilidade que esta deseja.

O Controle Interno, no setor público, é o mecanismo que possibilita que a entidade monitore o cumprimento das metas previstas no Planejamento Orçamentário, comprove a legalidade e avalie os resultados obtidos, levando em consideração os princípios que norteiam a Administração Pública, controlando a gestão dos recursos públicos e servindo como base para os demais controles administrativos e ao Controle Externo.

Assim, o objetivo geral da presente pesquisa incidiu em apresentar o papel do Controle Interno na gestão municipal. Depreende-se que o controle interno existe para acompanhar e verificar a regularidade dos procedimentos de Gestão Fiscal, com base num planejamento transparente, em cumprimento às normas, limites e obrigações contidas na LRF, a fim de que os atos da gestão fiscal sejam realizados com responsabilidade e atendimento ao interesse público.

A prefeitura pesquisada evidenciou de forma clara e objetiva a não existência de um setor de controle interno, entretanto salientou que existem responsáveis pelo efetivo controle na gestão municipal, exemplificando com um recém-criado departamento de compras, no qual qualquer dispêndio que ocorra, passe pelo mesmo.

Assim, a LRF atrela-se ao processo administrativo como norteador de condutas. A transparência na legislação brasileira é considerada um princípio da gestão fiscal responsável, ligado ao princípio constitucional da publicidade. Em suma, o Controle Interno tem como propósitos básicos contribuir para maior eficiência, eficácia e efetividade da Gestão Pública e fornecer a sociedade informações que permitam o acompanhamento e avaliação do desempenho da Gestão Pública.

## **5 RECOMENDAÇÕES**

As comprovações observadas e relatadas neste trabalho, embora sejam direcionadas apenas a Prefeitura Municipal de Sousa/PB, orientam para novas indagações relacionadas a este tema em futuras pesquisas sobre o Controle Interno nos municípios. Neste sentido recomendam-se futuras pesquisas, como:

- identificar o motivo pelo qual as prefeituras ainda não implantaram um setor específico de Controle Interno;
- promover a pesquisa em várias cidades distribuídas por pólos;
- comparar as ações desenvolvidas em cidades que possuem o setor de controle interno e outras que não possuem.

**REFERÊNCIAS**

BEUREN, Ilse Maria (org.). In : André Andrade Longaray, Fabiano Maury Raupp, Marco Aurélio Batista de Sousa, Romualdo Douglas Colauto, Rosimere Alves de Bona Porton. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática** – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: < [http:// www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) > Acesso em: 18/08/2011.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual prático de controle interno na administração pública municipal**. Curitiba: Juruá, 2007.

BULGARI, Ricardo. **Implantando o sistema de controle interno**. Curitiba, 2006.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria e controle interno na administração pública: evolução do controle interno no Brasil: 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**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

COELHO, Daniela Mello. **Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial**. Revista de Informação Legislativa, Brasília, ano 37, n. 147, 2000.

CRUZ, ET AL. **Lei de Responsabilidade Fiscal Comentada**. – 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

DELGADO, José Augusto. **A Lei de Responsabilidade Fiscal e o Tribunal de Contas**. Interesse Público, n.7, 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FILHO, Marçal Justen. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Saraiva 2005. p. 732.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUND, Sergio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos: teoria e questões** – 9 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 816 p.

MACHADO, Marcus Vinicius Veras; PETER, Maria Gloria Arrais. **Manual de Auditoria Governamental**. 1ª Ed. – 3 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual pra elaboração de monografias e dissertações**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MATIAS – Pereira, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 1ª Ed.. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 31 ed. São Paulo: Malheiros, 2005. P. 659.

MILESKI, Helio Saul. **O controle da gestão pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade**. São Paulo: Saraiva 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Reforma do Estado para a cidadania**. Brasília: Ed.34/ENAP, 1998.

RICHARDSON, Robert Jarry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Antonio Lopes de. **Curso de Auditoria.** – 10 ed. – 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

SALOMÃO, Luiz. **Avaliação de Políticas Públicas. Fiscalização de Gastos Públicos no Brasil.** Brasília: Tribunal de Contas da União, Instituto Serzedello Correa, 1999.

SALOMON, Delcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** - 11 edição – São Paulo: Atlas, 2004.

SOUSA, Antônio Carlos de et al. **TCC: Métodos e Técnicas.** Florianópolis: Visual Books, 2007.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Exmo(a). Sr(a). Prefeito(a) do Município de Sousa/PB,

Solicitamos por meio deste, a participação e o auxílio ao Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-Graduação em Gestão e Administração Pública, a fim de fornecer informações úteis ao desenvolvimento desta pesquisa acadêmica. A presente pesquisa é desenvolvida pelo discente **Marrison Alan de Sousa Leite**, aluno desta instituição de ensino e orientado pela docente **Cristiane Queiroz Reis**.

Este instrumento de pesquisa tem por finalidade coletar dados a respeito do **Controle Interno da Gestão Pública Municipal**. Antecipando agradecimentos pela compreensão e colaboração de Vossa Excelência na obtenção das respostas, informo que o referido questionário poderá ser respondido pelo próprio gestor (a), Prefeito (a), ou pelo (as) ocupantes dos seguintes cargos: Controlador - Geral do Município, Chefe do Controle Interno Municipal, Assessoria Jurídica, Secretário de Administração Municipal, Secretário de Planejamento, dentre outros considerados aptos pelo gestor (a) deste Município.

Portanto, o principal objetivo deste estudo é apresentar o papel do Controle Interno na Gestão Municipal. A importância de sua participação é relevante para o estudo, e a clareza nas respostas contribuirá de forma significativa com a pesquisa.

Sendo o oportuno para o momento, e ciente da atenção e contribuição que será prestada, despeço-me desejando votos de uma excelente gestão.

---

Marrison Alan de S. Leite  
Discente Pós-Graduação

---

Cristiane Queiroz Reis  
Orientador

**Questionário:**

1. Existe no Município Controle Interno com Responsável atuando, conforme a Lei de Responsabilidade Fiscal?  
 Sim, existe.  
 Sim, mas o responsável ainda não foi escolhido.  
 Não, mas estamos designando alguém para assunção da responsabilidade.  
 Não.
  
2. O Controle Interno do Município tem atuação pautada por Projeto de Lei, conforme com aprovação na Câmara Municipal, conforme preceitua a Lei de Responsabilidade Fiscal, nº 101/00.  
 Sim.  
 Sim, mas ainda dependendo de aprovação da Câmara Municipal.  
 Não, mas estamos dispostos a receber um Anteprojeto de Lei para a organização do Sistema de Controle Interno.  
 Não.
  
3. O Controle Interno está atuando como ferramenta de auxílio à gestão municipal no combate aos atos de improbidade administrativa: “que importam enriquecimento ilícito”, “ que causam prejuízo ao erário” e os “que atentam contra os princípios da Administração Pública”.  
 Sim.  
 Sim, mas não de forma eficaz.  
 Não, pois estes atos podem ser identificados pelo Controle Externo (Câmara Municipal, Ministério Público, Tribunal de Contas do Estado).
  
4. Os servidores do Controle Interno são servidores efetivos, especificamente designados para esta finalidade?  
 Sim.  
 Alguns são efetivos, outros são contratados.

- ( ) Não há servidores designados, pois o setor não foi criado pelo gestor municipal.
5. Os servidores do Controle Interno passaram por algum treinamento específico para o desempenho de suas funções?
- ( ) Sim.
- ( ) Não, só alguns em função de cargo de chefia.
- ( ) Não, mas temos interesse em curso de capacitação, ministrado por uma instituição de ensino competente, podendo ser na modalidade presencial ou à distância.
- ( ) Não.
6. O Controle Interno tem contribuído com o Controle Externo,( Câmara Municipal, Ministério Público, este provocando o Judiciário) quando na prestação de informação requisitada?
- ( ) Sim.
- ( ) Sempre, que preciso.
- ( ) Não.

## ANEXO



FIGURA 1 – Paço Municipal  
Fonte: Marrison Alan (07/2011)



FIGURA 2 – Prefeitura Municipal de Sousa/PB  
Fonte: Marrison Alan (07/2011)



FIGURA 3 – Prefeitura Municipal de Sousa/PB  
Fonte: Marrison Alan (07/2011)

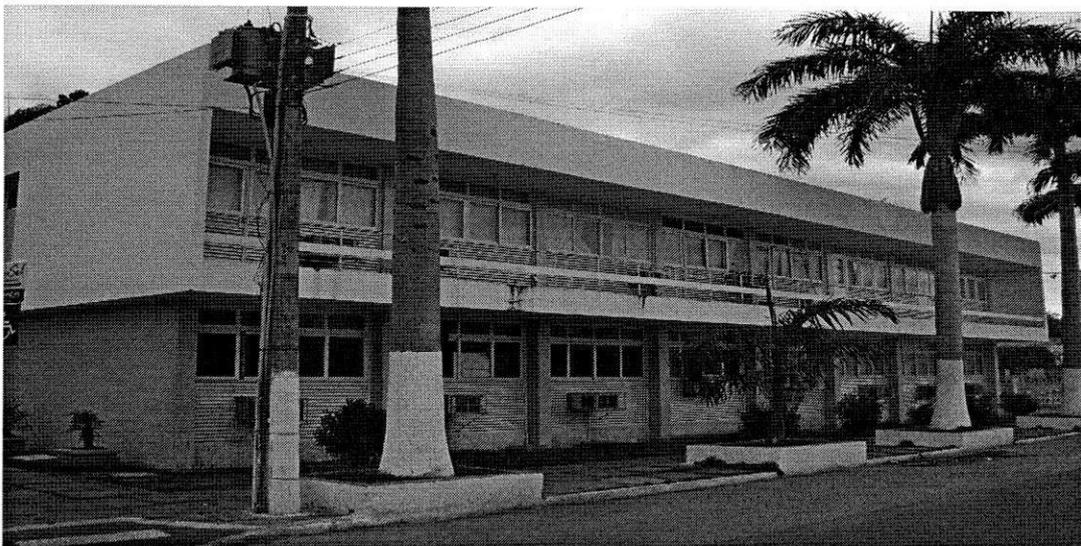


FIGURA 4 – Prefeitura Municipal de Sousa/PB  
Fonte: Marrison Alan (07/2011)



FIGURA 5 – Prefeitura Municipal de Sousa/PB  
Fonte: Marrison Alan (07/2011)



FIGURA 6 – Prefeitura Municipal de Sousa/PB  
Fonte: Marrison Alan (07/2011)