

CONTROLE INTERNO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO SOB A PERCEPÇÃO DOS GESTORES NO EXERCÍCIO DE 2011

Vania de Oliveira SILVA
Silvana Mara LENTE

RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar o controle interno a partir da percepção dos gestores da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Sendo este extraído da pesquisa descritiva desenvolvida com a aplicação do método de abordagem qualitativa, levantamento de dados por meio de entrevista estruturada aplicada aos gestores que atuaram no exercício de 2011, compreendendo os onze campi e a sede administrativa da Unemat. Os resultados apontam que os gestores reconhecem o controle interno, conceituando-o, apresentando sua função administrativa e para tomada de decisão na gestão pública. Conclui-se, a partir dos resultados que o Controle Interno exerce um papel importante, pois, além de auxiliar no processo decisório, permite o desenvolvimento de mecanismos de acompanhamento das atividades e dos programas públicos, e, ainda contribui na avaliação dos resultados alcançados.

Palavras-chave: Administração Pública, Gestão, Controle Interno.

RESUMEN

Este artículo tiene por objetivo presentar el control interno a partir de la percepción de los gestores de la Universidad de Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Siendo este extraído de una descriptiva realizada con la aplicación del método de abordaje cualitativo, recolección de datos por medio de una entrevista estructurada aplicada a los gestores que actuaron en el ejercicio de 2011, comprendiendo los once campus de la sede administrativa de la Unemat. los resultados apun-

tan que los gestores reconocen el control interno, conceptuando, presentando su función administrativa y para la toma de decisión en la gestión pública. Se concluye, a partir de los resultados que el Control Interno ejerce un papel importante, pues, además de auxiliar en el proceso de decisión, permite el desarrollo de mecanismos de acompañamiento de las actividades y de los programas públicos, y, aún contribuye en la evaluación de los resultados alcanzados.

Palabras-clave: Administración Pública, Gestión, Control Interno.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o Controle Interno está previsto na Constituição Federal de 1988, obrigando os poderes públicos (legislativo, executivo e judiciário) a adotá-lo e mantê-lo. Tal previsão é preconizada nos Artigos 74 e 75, e, em Mato Grosso combinados com o Artigo 46 da Constituição do Estado de Mato Grosso e com a Lei Federal 4320/64, sendo esta, uma legislação que introduziu os primeiros textos normativos que se reportam ao controle interno e externo.

Abunahman (2006, p. 272) informa que para a instituição pública de ensino superior, o controle interno é fundamental na sua administração, pois suas atribuições revelam a responsabilidade global e a “preocupação em zelar, avaliar, comprovar e exercer um controle interno adequado sobre os atos praticados pela administração”.

Assim nasceu o interesse em investigar: Qual a visão dos gestores da Unemat em relação ao controle interno? Com o objetivo principal de apresentar o controle interno a partir da visão dos gestores da Universidade do Estado de Mato Grosso, sendo esta uma universidade pública estadual e com grande relevância no Estado de Mato Grosso.

2 O MODELO GERENCIAL E O CONTROLE INTERNO

Um dos instrumentos do modelo gerencial é o controle. Como versa Nakagawa (1995) uma organização não é representada apenas pela sua forma de constituição, tamanho e objetivo, carecendo de um planejamento que integre suas crenças, seus valores e missão institucional, desenvolvendo acima de tudo um sistema de controle com informações favoráveis a avaliação de seus objetivos, permitindo a reorientação do seu planejamento a cada avaliação realizada.

Franco e Marra (2001, p. 207) afirmam que controle interno corresponde aos instrumentos da “organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação, que permitam prever, observar, dirigir ou

governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio”.

Já para D’Avila & Oliveira (2002) o controle interno é conceituado como um processo executado por responsáveis em uma organização, que levam em conta a eficácia, a eficiência operacional, a mensuração de desempenho e divulgação financeira, a proteção de ativos e o cumprimento legal com vistas a garantir o alcance do objetivo organizacional.

O controle interno é classificado por Perez Jr. (1994) em dois grandes grupos: Contábeis - aqueles paralelos com a proteção dos ativos e a validade dos registros contábeis e Administrativos - voltados para o plano de organização para os procedimentos e métodos relacionados com o êxito operacional da empresa.

Os objetivos principais dos controles internos segundo Franco & Marra (2001, p. 208-209) são: “Fornecer à contabilidade dados seguros e conferir a exatidão da escrituração; evitar desperdícios, alcances, erros e, se ocorridos identifica-los”. Sendo que os mesmos podem ser aplicados no sistema financeiro ou contábil, e, ainda em outras áreas da empresa, como produção, administração, expedição, com a finalidade de proteger o patrimônio da empresa.

Para Ibracon (1996), controle interno tem quatro objetivos: Obtenção de Informação adequada; Promoção de eficiência operacional, proteção de ativos; e Estimulação do respeito e da obediência às políticas da administração. Assim como é apresentado por Attie (1998, p. 117), com quatro objetivos básicos: “[...] a salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional; e a aderência às políticas existentes”.

No Controle Interno da Administração Pública Gerencial, segundo Silva (2008) é levado em conta o paradigma do controle de resultados a partir da avaliação da eficiência, economicidade, eficácia, execução de programas de governo, execução de orçamentos e exigências de accountability democrático. Tendo a responsabilidade de orientar administradores de bem e serviços públicos, avaliar renúncia de receitas, avaliar a gestão dos administradores e resultados alcançados.

Para obter a eficiência e eficácia na administração pública “é preciso enfrentar o desafio de gerir o seu sistema de controle. É necessário que os gestores públicos comparem seus resultados através de mecanismos gerenciais, para assim fazer um melhoramento em sua gestão” (FLORES, 2006, p. 19)

Sobre o controle na Administração Pública destaca-se que ele é a atribuição de vigilância, correção e orientação de certa organização pública, visando desfazê-la ou confirmá-la, conforme seja ou não legal, oportuna, eficiente e conveniente (GASPARINI, 2006).

De acordo com Pires e Macêdo (2006), organização pública é a instituição administrada pelo poder público, cujo principal objetivo é prestar serviços à sociedade. Os mesmos autores afirmam que as organizações públicas não diferem das demais organizações em relação às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações e apego ao poder.

Oliveira (2000) referindo quanto ao gerenciamento de recursos públicos afirma que a maior preocupação dos gestores é evitar desperdícios ou desvios de recursos. Assim o gestor precisa selecionar as prioridades de gastos públicos (legitimidade); observar se os recursos atingiram o objetivo pretendido (eficácia); e se os gastos foram realizados a preços razoáveis, senão os menores (economicidade).

A contabilidade gerencial segundo Graham Jr. (1994) está voltada para a administração da entidade, que tomando como referencial a contabilidade financeira, a contabilidade de custos, e as análises financeiras e dos balanços, pode influenciar sobremaneira na tomada de decisão do administrador público.

As decisões fazem parte integral da dinâmica administrativa em todos os tipos de organizações. No dia-a-dia não importando a parte ou atividade a ser desenvolvida na organização elas são componentes essenciais à consecução de objetivos, que também foram traçados através de decisões (SILVA, 2008).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a maioria das decisões estratégicas resulta de um fluxo de insumos, de decisões e ações de muitas pessoas e que a alta administração é a responsável final pela decisão final, mas a decisão é o auge das ideias, da criatividade, das informações e das análises de outras pessoas. Deste modo, os gestores necessitam de tomar decisões para execução do processo de administrar, porém necessitam de informações fidedignas para nortear seus propósitos.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo com o propósito explorar, descrever e observar aspectos de uma situação; busca analisar um fenômeno de interesse, procurando descrevê-lo, classificá-lo e interpretá-lo (POLIT & HUNGLER, 2004).

Que segundo Cervo e Bervian (2002) “a pesquisa descritiva em suas diversas formas, trabalha sobre os dados ou fatos colhidos da própria realidade”. De caráter transversal visto que o fator e efeito serão analisados no mesmo tempo.

O método de abordagem aplicado é o qualitativo que segundo Marconi e Lakatos (2004, p. 269) corresponde a “uma metodologia que se preocupa em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornecendo informações detalhadas sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências, comportamento, etc.”

Como local da pesquisa foi delimitada a UNEMAT com sede na cidade de Cáceres-MT e estrutura multicampi, abrangendo 11 (onze) campi e 10 (dez) Núcleos Pedagógicos, atendendo a mais de 120 municípios, dentre os 141 existentes em Mato Grosso, com cursos de graduação regular e modalidades diferenciadas de ensino, além de cursos de pós-graduação lato e stricto sensu (UNEMAT, 2010).

Como sujeitos da pesquisa foram delimitados vinte e um (21) gestores da Unemat que atuaram no exercício de 2011 compreendendo cinco (05) da Administração Central, dois (02) da Administração da Executiva Central; três (03) Órgãos dos Colegiados Superiores; quatro (04) da Administração Didático- Científica e sete (07) da Administração Regional. Sendo estes o Reitor, os Pró-reitores de Administração, de Gestão Financeira, e; de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. Acrescidos dos professores e técnicos representantes dos colegiados superiores, das Faculdades e Institutos, bem como os Diretores de Unidades Regionalizadas e Diretores Políticos Pedagógicos e Financeiros, os quais atuaram nos câmpus da Unemat no exercício de 2011.

A técnica de documentação utilizada corresponde à fonte primária, onde os gestores se manifestaram quanto ao controle interno na tomada de decisão, fazendo suas considerações por meio de entrevista estruturada, descrevendo os componentes do controle interno, estão organizadas por blocos de informações. Sendo estas acrescidas da documentação de fonte secundária, correspondendo a informações constantes em banco de dados documental: legislação vigente aplicável à espécie, documentos da UNISECI, Auditoria Geral do Estado (AGE) e Tribunal de Contas (TCE), visando subsidiar as informações do controle interno da UNEMAT.

Os dados foram trabalhados a partir de análise temática que segundo Minayo (2006, p. 209), “consiste em descobrir núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signi-

fique alguma coisa para o objeto analítico visado”. Onde se delimitou como pilares para a análise o perfil do gestor, a visão geral dos gestores quanto ao controle interno: conceituação, papel do controle, controle interno e tomada de decisão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo corresponde a apresentação dos resultados e discussões, trazendo o perfil do gestor por considerar relevante para maior compreensão das afirmações apresentadas durante a coleta de dados. Bem como a percepção dos gestores quanto ao controle interno.

4.1 Perfil do gestor

Este subitem apresenta o perfil dos vinte e um gestores entrevistados durante a abordagem qualitativa, sendo estes representantes da administração central, administração executiva central, administração regional, administração dos colegiados superiores e administração didático-científica da UNEMAT. A Tabela 01 apresenta informações relevantes para esta pesquisa, observe:

Tabela 01 - Perfil dos Gestores da UNEMAT em 2011.

PERFIL DOS GESTORES DA UNEMAT – 2011		
Identificação	N	%
Faixa etária		
25 a 34 anos	03	14,28
35 a 44 anos	13	61,90
45 a 54 anos	05	23,82
Grau de instrução		
Graduação	01	4,76
Especialização	04	19,04
Mestrado	05	23,82
Doutorado	11	52,38
Tempo de gestão		

Até 1 ano e 11 meses e 29 dias	03	14,28
2 a 4 anos e 11 meses e 29 dias	05	23,82
5 a 9 anos e 11 meses e 29 dias	10	47,62
10 a 19 anos e 11 meses e 29 dias	03	14,28

Fonte: Entrevista realizada em agosto de 2012.

No que se refere ao tempo de gestão os resultados demonstram que 03 (14,28%) estão gestores até um ano, ou seja, antes de completarem 02 anos; na faixa entre 02 anos até antes de completar 05 anos temos 05(23,82%) dos gestores; entre 5 anos até 9 anos e 11 meses e 29 dias concentra-se o maior número de gestores com 10(47,62%) e, acima de 10 anos temos 03(14,28%).

A experiência na área de gestão da UNEMAT, diversificando a esfera de atuação, garante ao gestor uma bagagem que influencia positivamente na gestão. Variando desde a possibilidade de melhor compreender a instituição em que atua e ainda contribuir em alguns casos para a construção normativa e administrativa da mesma.

Estes valores estão em consonância com os encontrados por Júnior (2005) onde em sua pesquisa a maioria dos profissionais tinham mais de 5 anos de experiência na área (40%) o que, para o pesquisador, garante boa experiência profissional e bom conhecimento sobre os assuntos inerentes aos entes públicos.

Ainda é possível afirmar que a UNEMAT ao longo dos anos vem investindo na formação dos gestores com a realização de encontro de gestores, reuniões de encaminhamentos de ordem administrativa, financeira e jurídica; bem como as constantes abordagens realizadas pelo Controle Interno da instituição. Elevando o grau de conhecimento da gestão pública universitária, ainda que apresente alguns pontos que mereça investimento em qualificação profissional mais acirrado no que tange a gestão pública de qualidade, com eficiência e eficácia.

Sobretudo, no que se refere ao modelo gerencial e seu instrumento “controle”, pois uma organização não é representada apenas pela sua forma de constituição, tamanho e objetivo, carecendo de um planejamento que integre suas crenças, seus valores e missão institucional, desenvolvendo acima de tudo um sistema de controle com informações favoráveis a avaliação de seus objetivos, permitindo a reorientação do seu planejamento a cada avaliação realizada (NAKAGAWA,1995).

4.2 Percepção dos gestores quanto ao controle interno

Os Gestores da Administração Central conceituam o CI como “uma ferramenta de gestão, consulta, acompanhamento e aconselhamento do gestor de maneira geral ” o que se assemelha às colocações de Franco e Marra (2001) os quais veem o CI como um instrumento de gestão voltado à vigilância, fiscalização e verificação de fatos ocorridos dentro da empresa. Outros achados em pesquisas como a realizada por Peixe (2009, p. 9) encontrou que a “Controladoria fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar aos gestores os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em risco ou reduzem a eficiência administrativa”.

Como instrumento de gestão voltada ao planejamento, outro gestor conceitua CI como “um procedimento que deve ser elaborado pelas instituições, feito no sentido de auxiliar a gestão no que tange ao planejamento e ao acompanhamento de suas definições de metas de médio e longo prazo”. O que se assemelha a conclusão de Parisi (2001) quando expressa que o CI “coordena o processo de planejamento das diversas áreas e atividades organizacionais, através de um sistema de informações que apoia todas as fases do processo decisório, com vista a facilitar a ação dos gestores em suas rotinas de tomada de decisões”.

Os Diretores Políticos, Pedagógicos e Financeiros, bem como os Diretores de Unidades Regionalizadas Administrativas que compõem o grupo dos Gestores da Administração Regional, compreendendo a gestão dos Campi Universitários localizados em vários municípios de Mato Grosso, apresentam conceituações diversas sobre CI que se completam:

Trata-se de “um departamento que visa orientar e fiscalizar os procedimentos financeiros e contábeis de uma determinada instituição”, sendo ainda considerado como “um órgão que serve para dar um feedback para a gestão e até para outros órgãos de controle externo de como anda a instituição”. O que coadunam com os resultados encontrados por Flores (2006) afirmando que o CI “constitui em um departamento que trabalha a Contabilidade, as informações monetárias, físicas e os indicadores de desempenho voltados para a qualidade da gestão”.

Numa visão administrativa outro gestor compreende o CI como uma “forma de verificar os objetivos da gestão, se aquilo que esta sendo proposto no planejamento esta sendo cumprido, observando os aspectos legais para que seja feito tudo certinho, sem problemas”.

O que para Mileski (2003) é quando a própria administração contro-

la seus atos, decorrendo do poder hierárquico que a organiza, assim, o CI tem um leque de conceituação que abrange inclusive a própria gestão. Também apresentado por Nascimento e Reginato (2009) os quais entendem que o CI é “munido de instrumentos que o possibilitem realizar suas atividades de forma plena, no sentido de auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos”, levando em conta os elementos do processo de gestão, os sistemas de informações e de controle interno.

Um dos gestores da Administração Regional até pelo pouco tempo de gestão na universidade, ao conceituar CI reforça que não compreende muito sobre o assunto: “Pra dizer a verdade é algo novo para mim, mas pelo próprio nome você tem uma noção; alguém que esta designado para fazer com que tudo ande de acordo com a lei”, o que Botelho (2007, p. 37) conceituou em seus estudos que “é aquele que acompanha a realização do ato para verificar a regularidade de sua formação [...] evitando o cometimento de falhas, desvios ou fraudes”.

4.2.2 O papel do controle interno

Buscou-se destacar como os gestores veem o papel do controle interno num contexto geral, sendo que as afirmativas foram as mais diversas possíveis. Para um representante da gestão da administração regional o papel do controle interno é promover um “Feedback, é onde o gestão tem parâmetros para guiar o seu modo operante, ele não só serve como feedback mais sim como um orientador das práticas administrativas”. Mas, outro gestor observa que embora aconteça “este feedback, você tem um olhar pronto e preparado para discutir aquilo que você vai ser cobrado, naquilo que passa despercebido no dia-a-dia”, levando-o a afirmar que o papel do controle então é o de “colocar para gente o que deve acontecer e gerir com um olhar de quem não está na gestão”. Assim nesta linha de raciocínio o CI deve ser um órgão com autonomia própria e que não esteja subordinado diretamente à Administração Central.

Por outra vertente os gestores atribuem ao CI o papel orientativo: “fonte de orientação para que o gestor não cometa nenhum equívoco quanto a legislação do estado e da união”; “indicar para o gestor se o que ele está fazendo está em acordo com as normas vigentes, técnicas e jurídicas”; “orientar para aconselhar e subsidiar o gestor nas tomada de decisões”; e, “orientar os gestores nos procedimentos administrativos e financeiros, principalmente para superar os erros” .

Para outros, controle interno antes de orientar tem o papel de “fazer análises dos processos e emitir recomendações”, a partir daí

com os esclarecimentos e apontamentos do CI “você minimiza os erros para não chegar até o controle externo”.

Fazendo algumas reflexões como: “hoje somos vigiadíssimos, a todo tempo é preciso se provar que o gestor público não é ladrão”, isto pode ser amenizado quanto o CI “orienta como deve ser o procedimento de todas as instancias que controla a instituição”, pois segundo outro gestor poderá “balizar como deve ser feito de maneira certa, para evitar futura penalidade e fazer tudo de acordo com as leis”, com isto “o controle tem esta função de dar segurança, dar um rumo para o gestor trabalhar” permitindo superação da “insegurança e do medo de administrar”.

Assim, aglutinando as colocações dos gestores entrevistados fica possível compreender que o papel do CI é aquele proposto por Lopes (2011) em sua pesquisa; “consiste em um conjunto de procedimentos implantados pela administração para assegurar o alcance dos resultados estabelecidos e a observância das políticas e diretrizes planejadas para a organização”.

4.2.3 Controle interno como ferramenta de gestão para a tomada de decisão

Segundo Padilha (2011, p.12) o controle interno é “uma ferramenta de gestão tanto financeira como operacional, que visa o aperfeiçoamento das operações, buscando sua máxima eficiência e eficácia”. Isto coaduna com a explicação: “Quando você recebe informações mais precisas a sua decisão passa a ser efetiva e eficaz; logo, o controle interno tem haver com o desempenho da própria instituição”.

É uma ferramenta de gestão que oportuniza aos gestores a elaboração de estratégias financeiras e administrativas a partir das informações por ele geradas, pois “o controle nos auxilia na tomada de decisões sobre a melhor forma de fazer vários procedimentos administrativos e financeiros”.

O controle interno para um gestor da Administração Central é considerado “uma ferramenta de gestão a partir do momento em que ele tem conhecimento do problema e atua como aconselhador para a solução desse problema”. O que se afina com as considerações do Auditor Albuquerque Júnior de Piauí (2011) que entende o CI como ferramenta de gestão por auxiliar na inibição de atos falhos, primando pelo bom andamento da gestão, evitando desperdícios, uso indevido de recursos e bens públicos, e, garantindo a observância dos princípios da administração pública.

“A partir do momento que o controle interno se torna uma ferramenta de gestão ou é parte da gestão, automaticamente ele vem trazer instrumentos para a tomada de decisão [...]” Sendo assim, o processo de gestão em uma organização alcança resultados satisfatórios quando tem um controle interno efetivo que controla cada procedimento realizado, oferecendo aos gestores informações que se constituem como ferramenta para análise das ações que envolvem o processo decisório (CASSARO,1997).

Na medida em que o controle interno orienta, na medida em que ele emite normas e procedimentos que devem ser adotados, ele tem um papel decisivo na tomada de decisões. Logo, o controle interno é imprescindível instrumento de informações aos gestores, sendo que emite dados confiáveis que vão auxiliar na tomada de decisão (MORAIS, 2008).

O Controle Interno dado as suas atividades “[...] tente cada vez mais ampliar e conseguir ai de uma forma geral normatizar as práticas administrativas”. Assim é possível compreender esta prática organizacional lhe garante uma função de gestão como explica Emil (2007), e por Imoniana e Nohara (2005) ressaltando sua função de direcionar a organização para os melhores resultados.

O Controle por “[...] exercer função orientativa e preventiva influencia diretamente nas tomadas de decisões”. Pois, segundo Lima (2011) oferece instrumentos aos gestores permitindo assim com sua aplicabilidade melhores resultados. O papel do CI para Brito (2004) é dar suporte a todos os setores da organização, para tanto reforça que este setor precisa ser coordenado por um profissional capacitado o qual os gestores podem confiar e solicitar auxílio.

Para Borsato (2010) as ferramentas de controle estão em conformidade com a estrutura organizacional, assim informações são elaboradas como subsídio aos gestores no processo de tomada de decisão. Nesta linha de pensamento um gestor considera que “A vida do gestor é uma eterna tomada de decisão então toda hora todo dia nós temos que tomar decisões [...]” e isto é possível a partir de “[...] relatórios técnicos [...] respaldado pela legislação [...] com [...] técnica segura [...]”.

Esta série de informações construídas ao longo do tempo pelo controle interno a partir do acompanhamento da gestão organizacional possibilitam a tomada de decisão como resultado de um processo complexo construído através das etapas sucessivas. Assim “[...] trabalhar na decisão do plano administrativo vai ter uma influência direta, nas atividades de ensino, nas atividades financeiras, decisões que vão

afetar no dia a dia o trabalho do desenvolvimento, de discussão sobre a finalidade dela [...]”.

Nesta linha de pensamento, “O mais benéfico numa mudança primeiro é a conscientização de nós servidores e a implantação de novas rotinas e novos procedimentos”, e ainda “[...] qualquer decisão que for tomada tem que ser acompanhada por uma gestão feita internamente com um auxílio do controle interno”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em linhas gerais, a partir da visão dos gestores da UNEMAT é possível afirmar que o controle interno tem um papel fundamental na gestão, pois, além de auxiliar no processo decisório, oportuniza aos gestores públicos a preocupação em desenvolver mecanismos de atividades e programas, ajudando ainda na avaliação dos resultados alcançados. Onde muitas de suas ações estão sendo consideradas como parte de um plano de modernização do órgão, cuja efetivação está prevista para médio e longo prazo.

REFERÊNCIAS

ABUNAHMAN, JG; ZOTEZ, LP. Controle Interno na Administração Pública Federal: estudo do modelo de prestação de contas na Universidade Federal Fluminense. Revista Organização e Estratégia. V 2, n 2, p 271 - 288 maio a agosto 2006.

ALBUQUERQUE JÚNIOR, D. Controle interno como ferramenta de gestão. 2011. [Palestra]. Disponível em: www.tce.pi.gov.br, acessado em julho de 2012.

ATTIE, W. Auditoria: conceitos e aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BORSATO, JML; PIMENTA, DP; LEMES, S. A influência da controladoria no processo de abertura de capital: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ. Rio de Janeiro, v. 15, n 3, p. 51 - 65, 2010.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1998.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O desafio do planejamento governamental. Brasília: Secretaria de Planejamento e investimentos estratégicos, 2002.

BRITO, CA. Um estudo exploratório sobre a atuação da controladoria nas empresas de factoring. 2004. 174 f. [Mestrado] Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Centro Universitário Alvaros Penteado, SP, 2004.

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

CASSARO, Antonio Carlos. Controles Internos e segurança de Sistemas: prevenindo fraudes e tornando auditáveis os sistemas. São Paulo: LTr, 1997.

CERVO, AL. BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prenteci Hall, 2002.

- D'AVILA, MZ.; OLIVEIRA, MAM. Conceitos e técnicas de Controles Internos de Organizações. São Paulo: Nobel, 2002.
- EMIL, C. Increase of performance through integration of the controlling in the management system of the enterprise. Horvarth E Patners "Controlling. Sistema eficiente de crestere a performantei firmei". Editura C. H. Beck, Bucuresti, p. 122 - 126, 2007.
- FLORES, Paulo César. Controladoria na Gestão Governamental. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.
- FRANCO, H; MARRA, E. Auditoria contábil. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- IBRACON, Instituto Brasileiro de Contadores. Curso Básico de Auditoria. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GASPARINI, Diógenes. Direito administrativo. 11 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- IMONIANA, JO; NOHARA, JJ. Cognição da Estrutura de Controle Interno: Uma pesquisa exploratória. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, São Leopoldo, v. 2, n. 1, p. 37 - 46, 2005.
- LIMA, FB; LUCA, MMM; SANTOS, SM; PONTE, VMR. A controladoria em instituições financeiras: estudo de caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. Revista Contabilidade Vista e Revista, Minas Gerais V. 22, n. 1, p 43 - 72, 2011.
- MARCELINO, Gileno Fernandes. Em busca do Estado moderno: as reformas administrativas planejadas no Brasil. Revista Recursos Humanos, Brasília: Instituto de Recursos Humanos, ano 1, n. 2, p. 39-44, 1993.
- MATO GROSSO. Auditoria Geral do Estado. Manual Técnico de Normas e Procedimentos do Sistema de Controle Interno 2009. Disponível em www.mt.gov.br, acesso em 01 de ago. 2011.
- MATO GROSSO. Lei Complementar nº. 319, de 30 de junho de 2008 que altera e revoga dispositivos da Lei Complementar nº 30, de 15 de dezembro de 1993 e adota outras providências. Disponível em: www.unemat.br. Acesso em: 30 de jul de 2011.
- MATO GROSSO. MANUAL TECNICO DE NORMAS E PROCEDIMENTOS: Sistema de Controle Interno. Volume 4. Cuiabá: Saci/AGE, 2009.
- MATO GROSSO. Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso. Acórdão do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso nº 3138/2009. Disponível em www.tce.mt.gov.br. Acesso em: 30 de jul. de 2011.
- MATO GROSSO. Tribunal do Estado. Guia para Implantação do Sistema de Controle Interno na administração pública/ Tribunal de Contas do Estado. Cuiabá, TCE, 2007.
- MATO GROSSO. UNIVERSIDADE DO ESTADO DE. Anuário Estatístico da UNEMAT 2011. Cáceres, 2011. Disponível em: [http://www.unemat.br/prpdi/anuario estatístico 2010](http://www.unemat.br/prpdi/anuario%20estatistico%202010). Acesso em: 28 de jun. de 2011.
- MILESKI, Helio Saul. O controle da gestão pública. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2006.
- MORAIS, MVS. O uso do controle interno como ferramenta de gestão. 2008 [Artigo], disponível em www.classecontabil.com.br, acessado em julho de 2012.
- NAKAGAWA, M. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1995.
- NASCIMENTO, AM; REGINATO, L (Org.). Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, GJ. Contrato de Gestão. São Paulo: RT, 2000. 320p.

PADILHA, FB. O controle interno como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma empresa de serviços. [Monografia]. RS: Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, 2011.

PADOVEZE, CL. Controladoria estratégica e operacional: conceito, estrutura, aplicação. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

PEIXE, BCS. Finanças Públicas: Controladoria Governamental: em busca do atendimento da Lei de Responsabilidade Fiscal. Curitiba: Juruá, 2009.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

POLIT, DF; HUNGLER, BP. Fundamentos de pesquisa em enfermagem. 5ª ed. Porto Alegre (RS): Artmed; 2004.

SILVA, IS. Características de Gestão e do Controle na Fundação Universidade Federal de Rondônia: uma análise de documentos oficiais. [Dissertação]. UNIR, Programa de pós-graduação mestrado em administração. Porto Velho, 2008.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. Anuário Estatístico da UNEMAT 2011. Cáceres, 2011. Disponível em [www.unemat.br/prpdi/anuário estatístico 2010](http://www.unemat.br/prpdi/anuário%20estatístico%202010), acessado em: 28 de jun. de 2011.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. Manual da Assessoria de Controle Interno. Cáceres: UNEMAT, 2001.

WRIGHT, P; KROLL, MJ.; PARNELL, J. Administração Estratégica: conceitos. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.