

A importância do controle interno como instrumento de governança pública

Karina Ramos Travaglia
Claudia Stancioii César

Resumo: Governança pública pode ser compreendida como sendo a capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das políticas e serviços públicos, visando atender, de forma efetiva, às demandas dos cidadãos. Estudos comprovam que há forte relação entre bons padrões de governança e um bom gerenciamento de riscos, no entanto, essa harmonia somente é possível se houver controles internos adequados. A eficiência dos controles favorece a adoção de boas práticas de governança, pois auxilia no processo de prestação de contas do administrador ao proprietário dos recursos e no grau de transparência quanto ao fornecimento de informações relevantes aos interessados. O objetivo desta pesquisa foi identificar atribuições relativas ao controle interno que possam contribuir para a melhoria da governança pública. O resultado sugere que um adequado sistema de controle interno é capaz de contribuir consideravelmente para o alcance dos objetivos da organização, em termos de efetividade e eficiência das operações; confiabilidade dos relatórios financeiros e conformidade com leis e regulamentos, proporcionando adequada governança das organizações públicas, de forma a contribuir para a geração de benefícios à sociedade.

Palavras-chave: Controle interno. Governança pública. Sociedade.

Sumário: 1 Introdução – 2 Governança pública – 3 Controle interno – 4 Diagnóstico do controle interno nas organizações públicas – 5 O controle interno como instrumento de governança pública – 6 Conclusão – Referências

1 Introdução

O controle interno no setor público tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento da gestão, de forma a auxiliar no cumprimento das metas, planos de governo, normas e procedimentos, bem como na aplicação de medidas contra desvios, desperdícios, erros e fraudes.

De acordo com o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (RBG), a governança no setor público pode ser compreendida com sendo a capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das políticas públicas e a prestação de serviços, visando atender, de forma efetiva, às demandas dos cidadãos.

Ainda segundo o RBG (2014), a governança no setor público envolve práticas de gestão de riscos e de controle interno, por considerá-las essenciais à eficiência da gestão, tendo em vista que se o risco para o não atingimento dos objetivos organizacionais estiver em um nível não aceitável, deverão ser implementados controles internos para mitigar esses riscos.

De acordo com Buligon (2012), em que pese à exigência constitucional no tocante à obrigatoriedade do estabelecimento do sistema de controle interno, este não existe de fato, mas apenas formalmente, eis que constituído por imposição constitucional e fiscalizatória.

Um controle interno atuante contribui para o alcance da efetividade na prestação dos serviços públicos. No entanto, o que se percebe é uma grande fragilidade na atuação dos controles institucionais das entidades e órgãos públicos, haja vista que, em recente levantamento realizado pelos tribunais de contas brasileiros, foi diagnosticado o baixo nível de adesão quanto às práticas de gestão de riscos e de controle interno em mais da metade das 7.770 organizações governamentais pesquisadas.

Conforme expõe Bergamini Júnior (2005), há evidências que comprovam a existência de uma forte relação entre bons padrões de governança e um bom gerenciamento de riscos, no entanto, essa harmonia somente é possível se houver controles internos adequados. Sua ausência compromete as boas práticas de governança no que se refere ao processo de prestação de contas do administrador ao proprietário dos recursos e o grau de transparência quanto ao fornecimento de informações relevantes aos interessados.

Desse modo, o controle interno, quando efetivamente implementado, favorece a governança pública, pois além de gerenciar os riscos e identificar as impropriedades da gestão, colaborando para o alcance de seus objetivos, também produz informações que possibilitam o acompanhamento da gestão por parte dos cidadãos, da sociedade organizada, bem como dos próprios administradores públicos.

2 Governança pública

A governança pública pode ser compreendida como sendo a capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das políticas e serviços públicos, visando atender, de forma efetiva, às demandas dos cidadãos, conforme conceitua o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (RBG).

A década de 80 na América Latina ficou conhecida como “a década perdida” no âmbito da economia. Tal assertiva pode ser constatada em razão de inúmeros indicadores, como as baixas taxas de crescimento do PIB, aceleração da inflação, baixo desempenho da produção industrial, diminuição do poder de compra dos salários, do nível de emprego, dentre outros, conforme afirma Marangoni (2012).

Assim, a crise fiscal de 1980 exigiu uma mudança de conduta do Estado, a fim de torná-lo mais eficiente. Esse cenário de retração econômica propiciou a discussão do tema governança no âmbito público e resultou no estabelecimento de princípios básicos de governança, antes restrito ao setor privado, conforme ressalta o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (2014).

No mesmo sentido, Cavalcante, Peter e Meneses (2012) afirmam que a crise desencadeada nos anos 80 trouxe à pauta a preocupação com a eficiência do Estado, a exemplo do que já ocorria em outros países. Com o aumento da pressão exercida pela sociedade civil, a reforma administrativa tornou-se foco da política brasileira, abrindo espaço para o surgimento de uma gestão voltada para a eficiência dos órgãos públicos, para a utilização de instrumentos de planejamento, de controles internos e externos e para a avaliação de resultados, temas que foram incorporados pela Constituição da República de 1988.

No Brasil, os mecanismos de governança pública encontram-se à disposição dos gestores sob a forma de normativos ou de práticas a serem incorporadas à administração. Segundo Cardoso (2011), os mecanismos de planejamento, execução e controle da gestão da administração pública existem e estão cada vez mais integrados, embora nem sempre sejam utilizados, conforme disposto adiante:

O problema em si não é mais a falta de instrumentos para uma gestão responsável e eficiente, como ocorria no início do século XX – em que os mecanismos de controle e gestão eram incipientes e bastante tímidos. Faz-se mister a precisa utilização da ampla gama dos instrumentos de que se dispõem, aliada à conscientização da sociedade do seu poder-dever no controle social da gestão governamental.

A Constituição de 1988 estabeleceu a base para a construção de um sistema de governança pública, por meio da organização política e administrativa brasileira, da previsão dos controles internos e externos e das segregações de poder dispostas em seu conteúdo normativo.

Tais premissas, aliadas às inovações advindas do direito financeiro, como a Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, e das demais normas surgidas após a promulgação da Carta Constitucional formam um conjunto integrado de princípios e leis que propiciam o desenvolvimento da governança pública.

Destaca-se, também, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que garante o acesso às informações públicas e prevê o controle da conduta de agentes públicos e o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização GESPÚBLICA, instituído pelo governo federal através do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que prevê implementação de medidas de fortalecimento da gestão interna, visando ao oferecimento de serviços de melhor qualidade aos cidadãos.

Cabe mencionar, ainda, a contribuição da Lei nº 101, de 4 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, que permitiu significativa evolução do controle interno, ao exigir dos gestores a adoção de uma postura mais austera, prudente e transparente, focada no planejamento e no equilíbrio das finanças públicas, por meio da

obrigatoriedade de prestação de contas, do controle de gastos com pessoal e de endividamento, do estabelecimento de metas de resultado, entre outros.

Todas essas medidas têm como propósito contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, auxiliando no cumprimento de normas e na adoção de boas práticas que permitam o alcance de resultados positivos aos cidadãos.

De acordo com Martins (2011), enquanto nas empresas privadas as boas práticas de governança corporativa permitem aumentar o valor da organização, facilitando o acesso ao capital e contribuindo para a perenidade das empresas, nos órgãos e entidades públicas essas boas práticas buscam aumentar o reconhecimento dos trabalhos prestados à sociedade e o resultado econômico produzido, de forma a contribuir para o atendimento de necessidades da população.

Em virtude dos desafios enfrentados diariamente pelos cidadãos, frequentemente submetidos a falhas, omissões administrativas, desvios e malversação de recursos e dinheiros públicos, as boas práticas de governança consistem em um importante recurso no combate às ações administrativas burocráticas, inoperantes e contrárias ao interesse público.

Deste modo, a adoção de práticas de governança pública demonstra o compromisso dos administradores públicos com a correta aplicação dos recursos e com a otimização dos meios necessários para atendimento das demandas sociais de forma eficiente, econômica e efetiva.

3 Controle interno

O desenvolvimento do controle interno na administração pública brasileira foi marcado pela edição da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, que determinou a verificação dos atos de execução orçamentária de forma prévia, concomitante e *posteriori*. A legislação também previu o controle da legalidade dos atos, a fidelidade funcional dos agentes e o cumprimento dos programas em termos de realização de obras e prestação de serviços.

Com a reforma administrativa instituída pelo Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, novas diretrizes foram incorporadas à administração pública, entre elas, a elevação do controle como princípio fundamental da administração federal e a determinação de que o mesmo deveria ser exercido em todos os níveis e órgãos da administração federal.

Para Cardoso (2011), a modernização introduzida pelo Decreto-Lei nº 200/1967 permitiu o acompanhamento mais célere da gestão. O controle, antes focado somente em aspectos formais, passou a basear-se nos princípios da eficiência, eficácia, economicidade e efetividade.

As mudanças advindas deste novo conceito de controle influenciaram na redação da Carta Magna de 5 de outubro de 1988, sobretudo, no que se refere à instituição dos controles interno e externo aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e quanto ao modo de condução das políticas financeira, orçamentária, contábil, patrimonial e operacional da administração:

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.

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União [...]

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.

A *International Organization of Supreme Audit Institutions* (2004) conceitua o controle interno como um processo integrado, projetado para lidar com os riscos e fornecer garantia razoável de que, no prosseguimento da missão da entidade, serão alcançados os seguintes objetivos gerais: execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; cumprimento das obrigações de prestação de contas (*accountability*); das leis e regulamentos aplicáveis; e salvaguarda de recursos contra a perda, mau uso e danos.

Para a *International Federation of Accountants* (2001), compete aos controles internos assegurar a razoável garantia quanto ao alcance dos objetivos da organização em termos de efetividade e eficiência das operações, envolvendo objetivos operacionais básicos, metas de desempenho e salvaguarda de recursos; confiabilidade dos relatórios financeiros; e conformidade com leis e regulamentações.

4 Diagnóstico do controle interno nas organizações públicas

Em que pese à exigência constitucional quanto à obrigatoriedade do estabelecimento do sistema de controle interno, o que se observa é um controle interno não existente de fato, mas apenas formalmente, eis que constituído por imposição constitucional e fiscalizatória, como afirma Buligon (2012).

Tal constatação pode ser observada em recente levantamento de governança, realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), em parceria com 28 tribunais de contas do país, junto a 7.770 organizações públicas, constante do processo TC nº 020.830/2014-9 do TCU.

Um dos pontos analisados no citado trabalho avaliou a prática gestão de riscos e controle interno, por considerá-la essencial ao processo de governança, tendo em vista que, se o risco para o não atingimento dos objetivos organizacionais estiver em um nível não aceitável para a organização, necessariamente devem ser implementados controles internos para mitigar esses riscos.

Uma gestão de riscos eficaz possibilita às organizações reduzirem a probabilidade e o impacto de possíveis eventos negativos e eleva o aproveitamento de eventos positivos, de forma a obter razoável certeza de alcance dos objetivos.

Assim, considerando as respostas das 7.770 organizações públicas brasileiras, o resultado do referido levantamento realizado pelos tribunais de contas demonstra que em quase 70% das organizações pesquisadas os itens de controle da prática gestão de riscos e controle interno encontram-se no nível inexistente ou iniciando, conforme exposto no gráfico a seguir:

0

Esse cenário compromete a efetividade da administração pública, pois interfere diretamente na capacidade das organizações em cumprirem seus propósitos.

Quando não há identificação dos riscos críticos, não é possível estabelecer medidas de controles internos para mitigá-los. Isso pode expor a organização, fazendo com que eventos negativos tenham grande probabilidade de causar impactos significativos e eventos positivos não sejam aproveitados.

Esta realidade prejudica o aprimoramento das boas práticas de governança e do controle interno das organizações e entidades públicas, contribuindo sobremaneira para o

insucesso de políticas públicas.

5 O controle interno como instrumento de governança pública

A história brasileira é marcada por crises permanentes de gestão. A maior fragilidade do país é a ausência de uma boa gerência. Entretanto, não se pode sequer apelar para a ignorância dos gestores e da sociedade como justificativa para essa desordem, pois é quase lugar-comum que, em terra onde os controles não funcionam adequadamente, a tendência ao desmando é grande, afirma Castro (2011).

A ausência de um controle interno mais efetivo demonstra o desinteresse dos gestores em se obter auxílio à gestão por meio de uma ferramenta auxiliar à sua administração, capaz de detectar possíveis atos de improbidade administrativa, como afirma Costa (2009).

De acordo com Buligon (2012), a garantia de serviços públicos de qualidade está diretamente ligada à capacidade de gestão, de forma que, ao ser responsável pelas informações que propiciam ao gestor melhorar seu desempenho, o controle interno pode combater, também, a ineficácia administrativa.

Ainda segundo o mesmo autor, o controle interno apresenta-se como um importante instrumento de governança e de apoio para o administrador, pois, quando utilizado de forma holística, sistêmica e proativa, auxilia na tomada de decisões e impede a prática de atos contrários às finalidades do Estado.

De acordo com Bergamini Júnior (2005), há evidências que comprovam a existência de uma forte relação entre bons padrões de governança e um bom gerenciamento de riscos, no entanto, essa harmonia somente é possível se houver controles internos adequados. Sua ausência compromete as boas práticas de governança no que se refere ao processo de prestação de contas do administrador ao proprietário dos recursos e o grau de transparência quanto ao fornecimento de informações relevantes aos interessados.

Nesta esteira, na adoção dos princípios que regem a governança, entre eles transparência, prestação de contas, integridade, responsabilidade, liderança, compromisso e integração, o controle interno deve funcionar como importante instrumento de acompanhamento da efetividade da governança pública.

José Filho (2008) ressalta que o objetivo do controle interno no setor público é promover a segurança do patrimônio, de forma a oferecer serviços de excelência à população, devendo, portanto, auxiliar a gestão no cumprimento das metas, planos de governo, normas e procedimentos, bem como a aplicação de medidas contra desvios, perdas, desperdícios, erros e fraudes.

Desse modo, o controle interno é um importante aliado à governança pública, pois além de gerenciar os riscos e identificar as impropriedades da gestão, colaborando para o alcance de seus objetivos, também produz informações que possibilitam o acompanhamento da gestão por parte dos cidadãos, da sociedade organizada, bem como dos próprios administradores públicos.

De acordo com a IFAC (2001), a relação entre o controle interno e governança no setor público requer o estabelecimento de boas práticas que perpassem pelas áreas da gestão de risco, auditoria interna, comitê de auditoria, controles internos, orçamento, administração financeira e treinamento, bem como as práticas referentes aos relatórios externos.

Todavia, Buligon (2012) afirma que mesmo diante de um controle interno ativo, pelo qual se produzam dados e informações fidedignas visando ao aprimoramento da gestão, o compromisso do gestor em aderir às boas práticas de governança é indispensável, caso contrário, a tendência será constituir um mero "banco de dados" inerte ao potencial informacional gerencial que pode propiciar.

Para Martins (2011), o controle interno representa a segurança ao administrador público de que tudo está funcionando conforme as normas e diretrizes aprovadas. Ao gestor responsável cabe estabelecer o controle em todos os níveis da administração, a fim de dar suporte aos seus atos decisórios, uma vez que responde pelos atos que realiza ou que delega a terceiros, para praticar em seu nome.

É, pois, o controle interno responsável por orientar e monitorar as ações dos administradores, acompanhando a utilização dos bens, a arrecadação e contabilização das receitas e o emprego regular dos recursos públicos, atuando, desse modo como relevante instrumento de governança pública.

Assim, em busca de uma administração pública pautada no compromisso em atender às demandas da sociedade, faz-se necessário o estabelecimento de um sistema de controle interno, com a previsão de monitoramento e autoavaliação, comprometido com o aperfeiçoamento dos processos internos de gestão e com a melhoria da governança das organizações públicas.

6 Conclusão

A implantação de um sistema efetivo de controle interno contribui sobremaneira para a melhoria da governança no setor público, na medida em que promove a efetividade e eficiência das operações, o alcance dos objetivos traçados pela organização e a salvaguarda dos recursos pela confiabilidade dos relatórios financeiros e conformidade com leis e regulamentos.

Em que pese essa assertiva, o resultado do diagnóstico de governança realizado pelos tribunais de contas brasileiros revelou que as organizações públicas brasileiras estão bem distantes de um adequado nível de desempenho do controle interno, tendo em vista que mais de 60% delas encontram-se no nível inexistente ou iniciando nesta prática.

O Controle Interno, responsável por integrar os mais variados setores da administração pública, não obstante a imposição legal de sua implantação, bem como sua função de apuração de irregularidades, representa um poderoso instrumento ao processo de gestão pública voltada para a eficiência, eficácia e efetividade do Estado.

Tendo em vista a escassez de recursos públicos, as decisões dos gestores devem estar pautadas pela eficiência e eficácia de suas ações e resguardadas por um sistema de controle que permita o alcance de seus objetivos.

Nesse sentido, o desafio é grande, mas não impossível. Um adequado sistema de controle interno, associado a uma fiscalização por parte dos órgãos de controle externo, bem como a percepção dos gestores quanto à importância que este relevante instrumento proporciona à adequada governança das organizações públicas, contribuirá significativamente para a geração de benefícios para a coletividade.

Referências

ALVES, Melissa. Importância do controle interno para a governança Corporativa. 2013. Disponível em: <seer.uniritter.edu.br/index.php/negocios/article/download/1017/617>. Acesso em: 16 jun. 2016.

ATTIE, W. *Auditoria Interna*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERGAMINI JR., Sebastião. Controles Internos como Instrumento de Governança Corporativa *Revista do BNDES* Rio de Janeiro, v. 12, p. 4, 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. Acordo de cooperação técnica que entre si celebram os Tribunais de Contas brasileiros, a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil e o Instituto Rui Barbosa para a realização de levantamento de informações em governança pública e aquisições nas organizações estaduais e municipais. 2014. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/projetos-relacionados/governanca-de-politicas-publicas/documentos/documentos.htm>>. Acesso em: 30 jan. 2016.

- BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública. 2009. Disponível em <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056688.PDF>>. Acesso: 15 jun. 2016.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. *Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública* Versão 2. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. *Referencial para avaliação da governança do Centro de Governo*. Brasília, 2016.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União – TCU. Relatório de Levantamento - GRUPO I – CLASSE V – Plenário TC nº 020.830/2014-9, 2005. Disponível em <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24E08D405014E0D42E95B3708>>. Acesso em: 30 jan. 2016.
- BULIGON, Diego. O controle interno na administração pública como instrumento de governança e governabilidade na gestão dos municípios paranaenses. 2012. Disponível em <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/380/1/CT_PPGPGP_M_Buligon,%20Diego_2012.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2016.
- BUTLER, B. Corporate Governance in the Public Sector. *Annual Public Sector Symposium*, Queensland, Australia, 4(16), 2004.
- CARDOSO, Ludmila. Mecanismos de governança do setor público brasileiro e o seu papel no combate à corrupção. 2011. Disponível em: <<http://www.prgo.mpf.mp.br/focogo/2013-02-01-16-58-25.html>>. Acesso em: 10 jun. 2016.
- CASTRO, Domingos Poubel de. *Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público: integração das áreas do ciclo de gestão: contabilidade, orçamento e auditoria e organização dos controles internos, com suporte à governança corporativa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CAVALCANTE, Monica; PETER, Maria; MENESES, Anelise *et al.* Controle como Dimensão de Governança Pública: Estudo nas Controladorias Federal e Estaduais Brasileiras. *In: CONGRESSO DE CUSTOS*, 19., 2012, Bento Gonçalves, p. 4. Disponível em: <<http://website.acep.org.br/2011/wp-content/uploads/2014/10/teste1.pdf>>. Acesso em: 8 fev. 2016.
- CHAGAS, José Ferreira. Governança Corporativa: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações. Disponível em <<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/085.doc>>. Acesso em: 20 jan. 2016.
- CIALDINI, Alexandre Sobreira; NASCIMENTO, Roberto Sérgio. *Controle da Execução Orçamentária*. Orçamento Público: Planejamento, execução e controle. Universidade Aberta do Nordeste. Fundação Demócrito Rocha. Fascículo 12. Teresina, 2003.
- CORDEIRO, Claudio. Controle interno e governança corporativa. *Revista das Faculdades Santa Cruz*, v. 8, n. 1, 2010. Disponível em: <<http://www.santacruz.br/v4/download/revista-academica/14/09-controle-interno-e-governanca-corporativa.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2016.
- COSTA, Itarlindo de Oliveira. A Avaliação do Sistema de Controle Interno dos Municípios no Combate aos Atos de Improbidade Administrativa: um Estudo de Caso. 2009. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/a-avalia%C3%87%C3%83o-do-sistema-de-controle-interno-dos-munic%C3%8Dpios-no-combate-aos-atos-de-improbidade-administrativa-um-estudo-de-caso.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2016.
- HART, Oliver. Corporate Governance: Some Theory and Implications. *The Economic Journal*, v. 105, n. 430, p. 678-689, May 1995. Disponível em <<http://www.jstor.org/stable/2235027>>. Acesso em: 29 jan. 2016.
- INSTITUTO RUI BARBOSA (IRB). Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público. NBASP: Nível 1 – princípios basilares e pré-requisitos para o funcionamento dos tribunais contas brasileiros. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/tribunal/Downloads/NBASP-10-11-15.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2016.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. New York: 2001. Disponível em <http://www.ifac.org/Members/Downloads/Study_13_Governance.pdf>. Acesso em: set. 2011.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (Intosai). Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector. (GOV 9100). 2004. Disponível em: <<http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/intosai-gov-9100-guidelines-for-internal-control-standards-for-the-public-sector.html>>. Acesso em: 11 abr. 2016.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (Intosai). Marco de Medição de Desempenho das Entidades Fiscalizadoras Superiores: grupo de trabalho da INTOSAI sobre o Valor e Benefícios das EFS. 2013.
- JOSÉ FILHO, Antônio. A importância do controle interno na administração pública. 2008. Disponível em: <http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/JOSE_controle_interno.PDF>. Acesso em: 10 jun. 2016.
- MARANGONI, Gilberto. Anos 1980, década perdida ou ganha?, São Paulo, ano 9. ed. 72, 2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2759:catid=28&Itemid=23>. Acesso em: 10 fev. 2016.
- MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lillian Regina; DIAS FILHO, José Maria. Governança Empresarial, Riscos e Controles Internos: a Emergência de um Novo Modelo Controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 7-22, jan./abr. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v15n34/v15n34a01.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2016.
- MARTINS, Jefferson. A importância do controle interno numa entidade da administração pública como suporte à governança corporativa. Porto Alegre, 2011. Disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/browse?type=author&value=Martins,%20Jefferson%20Pedro%20Oliveira>>. Acesso em: 11 abr. 2016.
- MATIAS-PEREIRA, José. A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público brasileiro. *APGS*, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: <<file:///C:/Users/tribunal/Downloads/21-22-1-PB.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2016.
- NARDES, João Augusto Ribeiro; ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; VIEIRA, Luis Afonso Gomes. *Governança Pública: o desafio do Brasil*. 2. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2016.
- SPECK, Bruno. Caminhos da Transparência. 2002. Disponível em: <https://bvc.cgu.gov.br/bitstream/123456789/2567/1/caminhos_da_transparencia.pdf%3E>. Acesso em: 20 fev. 2016.
- VIANA, Evandro. A Governança Corporativa no Setor Público Municipal – um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais Ribeirão Preto, 2010. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-07012011-094505/pt-br.php>>. Acesso em: 21 jan. 2016.
- WORLD BANK. Chapter 12. Governance and Management. *In: SOURCEBOOK for Evaluating Global and Regional Partnership Programs*, 2007. Disponível em <http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDS/IB/2009/05/05/000333037_20090505003047/Rendered/PDF/483940PUB01EG010Box338903B01PUBLIC1.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2016.

Como citar este conteúdo na versão digital:

Conforme a NBR 6023:2002 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), este texto científico publicado em periódico eletrônico deve ser citado da seguinte forma:

TRAVAGLIA, Karina Ramos; CÉSAR, Claudia Stancioli. A importância do controle interno como instrumento de governança pública. *Revista Técnica dos Tribunais de Contas -*

RTTC, Belo Horizonte, ano 3, n. 1, dez. 2016. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/bid/PDI0006.aspx?pidCntd=246710>>. Acesso em: 17 ago. 2017.

Como citar este conteúdo na versão impressa:

Conforme a NBR 6023:2002 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), este texto científico publicado em periódico impresso deve ser citado da seguinte forma:

TRAVAGLIA, Karina Ramos; CÉSAR, Claudia Stancioli. A importância do controle interno como instrumento de governança pública. *Revista Técnica dos Tribunais de Contas - RTTC*, Belo Horizonte, ano 3, n. 1, p. 141-151, dez. 2016.