

**IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE CONTROLE INTERNO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE LICITAÇÕES E CONTRATOS DO CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL\***

**IMPLEMENTATION OF THE INTERNAL CONTROL MODEL: A CASE STUDY IN THE BIDDING AND CONTRACTS SECTOR OF THE REGIONAL PSYCHOLOGY COUNCIL OF RIO GRANDE DO SUL**

Marcelo Borges Teixeira\*\*  
Ana Tércia Lopes Rodrigues\*\*\*

**RESUMO**

A presente pesquisa teve como objetivo aplicar os procedimentos necessários para a implantação de um modelo de controle interno no Setor de Licitações e Contratos do Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul (CRPRS). Dito isto, procedeu-se a uma pesquisa classificada como exploratória e descritiva, utilizando-se do estudo de caso como método de pesquisa, cuja abordagem define-se como qualitativa. O estudo foi aplicado na Autarquia, com o propósito responder à seguinte questão: quais são os controles internos necessários para a implantação do modelo de controle interno no Setor de Licitações e Contratos do CRPRS? Analisaram-se os documentos disponibilizados no Portal da Transparência da Autarquia, assim como outros portais de Conselhos de Fiscalização Profissionais de porte similar. Apresentou-se como resultado a estruturação dos setores de controladoria presentes nos Conselhos de Fiscalização Profissionais correlatos, assim como a possibilidade de pronta aplicação do princípio da segregação de funções nos procedimentos e nos despachos do Setor de Licitações e Contratos. O presente estudo concluiu que a aplicação do princípio de segregação de funções nos procedimentos e nos despachos do Setor de Licitações e Contratos possibilitará a reverberação desse modelo de controladoria nos demais setores da Autarquia. Isso viabilizará, assim, a construção orgânica e gradual do Setor de Controle Interno, o qual realizará constante monitoramento dos processos e da prestação de contas exigidos para o pleno funcionamento das atividades da Autarquia.

**Palavras-chave:** Controladoria. Segregação de Funções. Monitoramento. Prestação de Contas.

**ABSTRACT**

This research aimed to apply the necessary procedures to implement an internal control model with the Bidding and Contracts Sector of the Regional Council of Psychology of Rio Grande do Sul. Having said that, a research classified as exploratory and descriptive was carried out, using the case study as a research method, whose approach is defined as qualitative. The study was applied in the Autarchy, with the purpose of answering the following question: what are the necessary internal controls to implement the internal control model in the Bidding and

---

\* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no primeiro semestre de 2021, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

\*\* Graduando do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. E-mail: marcelo.borges.t@hotmail.com.

\*\*\* Orientadora. Mestre em Administração e Negócios pela PUCRS. Especialista em Administração e Planejamento para Docentes pela ULBRA. Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS. E-mail: ana.tercia@ufrgs.br.

Contracts Sector of the Regional Council of Psychology of Rio Grande do Sul? The documents made available on the Transparency Portal of the Autarchy were analyzed, as well as other portals of related Professional Supervisory Boards. The result was the structuring of the controlling sectors present in the related Professional Supervisory Boards, as well as the possibility of prompt application of the principle of segregation of functions in the procedures and orders of the Procurement and Contracts Sector. The present study concluded that the application of the principle of segregation of functions in the procedures and orders of the Procurement and Contracts Sector will allow the reverberation of this controllership model in the other sectors of the Autarchy, thus enabling the organic and gradual construction of the Internal Control Sector, which will carry out constant monitoring of the processes and accountability required for full functioning of the Autarchy's activities.

**Keywords:** Controllership. Segregation of Functions. Monitoring. Accountability.

## 1 INTRODUÇÃO

Com o advento da Nova Lei de Licitações e Contratos, n. 14.133, de 1º de abril de 2021 (BRASIL, 2021), a Gestão de Compras Públicas foi agraciada com a inclusão de um forte princípio de Controladoria no texto da Lei: a segregação de funções. O art. 5º da referida Lei, o qual configura o artigo único do Capítulo II da Lei, elencando a relação de princípios que deverão ser observados pelo agente público e pela Administração Pública, possui o seguinte texto:

### CAPÍTULO II DOS PRINCÍPIOS

Art. 5º **Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios** da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, **da segregação de funções**, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei n. 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro). (BRASIL, 2021, s./p., *grifo nosso*)

A segregação de funções é uma ferramenta para otimizar e gerar eficiência administrativa – Acórdão n. 409/2007, Tribunal de Contas da União (TCU), 1ª Câmara (TCU, 2007) e Acórdão n. 611/2008, TCU, 1ª Câmara (TCU, 2008). Conforme o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) destaca na Resolução n. 1.212, de 27 de novembro de 2009 (CFC, 2009), a segregação de funções significa a atribuição, a pessoas diferentes, das responsabilidades de autorizar e de registrar transações, bem como de manter a custódia dos ativos.

Dito isso, o Conselho Federal de Contabilidade, na Resolução n. 1.212 (CFC, 2009) segue definindo que a segregação de funções se destina a reduzir as oportunidades que permitam a qualquer pessoa estar em posição de perpetrar e de ocultar erros ou fraudes no curso normal das suas funções. Assim, denota-se a importância da segregação de funções para o perfeito andamento dos processos da Administração Pública, mantendo-se o cumprimento de todas as normas aplicadas a cada ato do agente público.

Considerando-se a dificuldade que pequenos Entes da Administração Pública enfrentam para cumprir o princípio da segregação de funções, a questão problema do presente estudo é: quais são os controles internos necessários para a implantação do modelo de

controle interno no Setor de Licitações e Contratos do Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul (CRPRS)?

Conforme Attie (1992) destaca, o objetivo do controle interno, quanto à salvaguarda dos interesses, refere-se à proteção do patrimônio contra perdas e riscos em virtude de erros ou irregularidades. Conseqüentemente, através desta pesquisa, observa-se a importância da correta aplicação do princípio da segregação de funções para se garantir a lisura e a transparência dos atos administrativos praticados pelos agentes públicos.

Para responder à questão problema, o presente estudo tem como objetivo geral aplicar os procedimentos necessários para a implantação de um modelo de controle interno no Setor de Licitações e Contratos do CRPRS.

O cumprimento do princípio da segregação de funções possui relevância para o controle da Administração Pública, que, além dos órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), tem como principal interessado o contribuinte – no caso, o profissional da Psicologia.

Além do controle externo, entendem-se como beneficiários da presente pesquisa os próprios servidores da Autarquia, assim como seus Conselheiros Gestores, detentores de cargos eletivos. A pesquisa possui um limite de dados no CRPRS. Entretanto, ela pode despertar interesse nos demais Conselhos Profissionais em atividade, assim como nos pequenos órgãos da administração pública, uma vez que a legislação analisada neste estudo possui uma abrangência a nível federal.

Diante da rigidez da legislação vigente em relação ao princípio da segregação de funções, à luz dos conceitos da controladoria, justifica-se o presente estudo, na medida em que as Administrações Públicas de pequeno porte, com um número pequeno de funcionários, necessitam executar os seus orçamentos com o mesmo rigor jurídico que as Administrações Públicas de grande porte, observando as diretrizes vigentes na Lei n. 4.320 (BRASIL, 1964), na Lei n. 8.666 (BRASIL, 1993) e na Lei n. 14.133 (BRASIL, 2021), por exemplo.

Com base no objetivo proposto, o presente estudo divide-se em cinco seções. A primeira seção refere-se à introdução. A segunda seção traz o referencial teórico, o qual objetiva apresentar a estrutura funcional e organizacional do CRPRS, assim como alguns princípios de controladoria fundamentais para a implantação do modelo proposto. Na terceira seção, apresentam-se os procedimentos metodológicos. Na quarta seção, a análise dos dados é apresentada. Por fim, na quinta seção, temos o encerramento do presente estudo, com as considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para que o leitor possa compreender o tema trabalhado com maior clareza, a presente seção inicia-se abordando a natureza jurídica e as características formais dos Conselhos de Fiscalização Profissional. Em seguida, apresenta-se a conceituação técnica, legal e doutrinária do princípio de segregação de funções. Por fim, no último tópico, apresentam-se estudos correlatos ao tema abordado na presente pesquisa.

### **2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O CRPRS**

Para que o presente artigo possa ser compreendido, torna-se necessário abordar a natureza jurídica e as características formais dos Conselhos de Fiscalização Profissional. Neste ponto, entende-se que a natureza jurídica destes Conselho suscita matérias discutidas nos Tribunais Federais e no Legislativo, a exemplo da PEC 108/2019, que dispõe sobre a regulamentação da natureza jurídica dos conselhos profissionais, a qual pretendia alterar o art. 174-B da CF 88, definido os conselhos profissionais como pessoas jurídicas de direito privado.

Salienta-se que a PEC 108/2019 foi retirada de tramitação no Poder Legislativo em 02/09/2021, com a fundamentação de que o Supremo Tribunal Federal (STF) declarou, em setembro de 2020, a constitucionalidade do art. 58, § 3º da Lei n. 9.649 de 27 de maio de 1998 que estabelece que os empregados dos Conselhos de Fiscalização Profissional são regidos pela legislação trabalhista.

O Decreto-Lei n. 200 (BRASIL, 1967), no artigo 4º, estabeleceu a estrutura e a organização da Administração Pública Federal, dividindo-a em administração direta e indireta. Conforme o Decreto supracitado, a Administração Direta seria constituída pelos serviços integrados à estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios. Para Di Pietro (2018), esse seria o entendimento de administração pública em sentido amplo, dado que a administração pública abrange, de forma subjetiva, os órgãos governamentais (Governo) – que exercem função política, estabelecendo diretrizes, programas de ação, políticas públicas, entre outros –, e os órgãos administrativos (Administração Pública).

Di Pietro (2018) define as autarquias como pessoas jurídicas de direito público, com capacidade de autoadministração e com autonomia administrativa e financeira. Elas são criadas por lei para a realização de serviço público descentralizado, por intermédio de controle administrativo, o qual deve ser exercido de forma limitada aos dispositivos legais ora vigentes, atuando a partir de descentralizações administrativas. As autarquias são, então, uma espécie de personificação de um serviço público retirado da administração central.

Para Francisco de Souza (2016), os Conselhos Profissionais são autarquias descentralizadas da Administração Federal Direta. Esses conselhos são entidades *sui generis*, com renda, patrimônio, quadro funcional e autonomia administrativa próprios, criados por regulamentação específica, com o objetivo de orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício de determinada profissão, além de zelar pela fiel observância dos princípios de ética e disciplina da classe profissional.

O CRPRS tem a sua sede na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul (RS); além disso, possui subsedes em Pelotas/RS, Caxias do Sul/RS e Santa Maria/RS. O CRPRS possui um corpo funcional composto por 47 funcionários; desses, 44 são alocados na sede, em Porto Alegre/RS, e um funcionário é alocado em cada uma das subsedes. Considerando-se o estudo de Gestão por Competências no CRPRS de Borges (2019), a autarquia integra o sistema Conselhos de Psicologia, composto pelo Conselho Federal de Psicologia e por outros 23 Conselhos Regionais de Psicologia. O sistema foi criado pela Lei n. 5.766, de 20 de dezembro de 1971 (BRASIL, 1971), e regulamentado pelo Decreto n. 79.822, de 17 de junho de 1977 (BRASIL, 1977), com os seguintes formato e finalidade:

Art. 1º Ficam criados o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Psicologia, dotados de personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira, constituindo, em seu conjunto, uma autarquia, destinados a orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de Psicólogo e zelar pela fiel observância dos princípios de ética e disciplina da classe. (BRASIL, 1971, s./p.)

A Lei n. 5.766 (BRASIL, 1971, s./p.) instituiu, em seu artigo 35, que “o regime jurídico do pessoal dos Conselhos será o da legislação trabalhista”. Dessa forma, infere-se que o corpo funcional do CRPRS é formado por empregados públicos, e os empregados públicos são também classificados como agentes públicos (DI PIETRO, 2018). Já para Meirelles e Burle Filho (2016), os empregados públicos devem ser contratados mediante concurso ou processo seletivo público, de modo a assegurar a todos a possibilidade de competir pelas vagas. Diante do exposto, denota-se o evidente enquadramento do CRPRS nos princípios legais da segregação de funções, principalmente, no que tange à execução do orçamento arrecadado ao longo de cada exercício.

## 2.2 O PRINCÍPIO DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES NOS PROCESSOS DE LICITAÇÕES E DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

No momento de se executar o orçamento público, a correta aplicação do princípio da segregação de funções traz transparência e segurança ao contribuinte quanto à correta utilização da verba arrecadada pela Administração Pública. O Tribunal de Contas da União (TCU), aludindo à disseminação de boas práticas de gestão, na 4ª edição do livro *Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU*, conceitua a licitação da seguinte forma:

Licitação é procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, por meio de condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços. [...] Objetiva garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração, de maneira a assegurar oportunidade igual a todos os interessados e a possibilitar o comparecimento ao certame do maior número possível de concorrentes [...]. (TCU, 2010, p. 19)

De acordo com essa lei, a celebração de contratos com terceiros na Administração Pública deve ser necessariamente precedida de licitação, ressalvadas as hipóteses de dispensa e de inexigibilidade de licitação. (TCU, 2010, p. 20)

Nesse sentido, os processos licitatórios e a consequente assinatura de contratos representam o principal canal pelo qual se permite executar a realização de despesas da Administração Pública. Nessa ocasião, a verba pública arrecadada do contribuinte é transferida para a posse de, majoritariamente, entidades privadas, em troca de bens em serviços que atendam à necessidade fim do ente público. A Constituição Federal define no art. 175 que “incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, **sempre através de licitação**, a prestação de serviços públicos” (BRASIL, 1988, s./p., *grifo nosso*).

O TCU, objetivando disseminar as boas práticas de gestão e governança, por intermédio do Acórdão n. 1.997/2006, da 1ª Câmara (TCU, 2006), relata que a Administração Pública deve designar servidores distintos para compor uma comissão de licitação e para efetuar a fiscalização de contratos, considerando-se o princípio da segregação de funções. Neste sentido, para BRASILIANO (2010), o princípio da segregação de funções objetiva excluir a possibilidade de que o ciclo processual necessário a determinado ato administrativo, seja iniciado e finalizado pelo mesmo agente público ou ainda, pela mesma área e/ou setor. Automaticamente, a segregação de funções resulta em prevenção de ilícitos (fraude/corrupção) uma vez que promove a interdependência entre áreas e agentes públicos.

Seguindo as diretrizes e as jurisprudências das entidades de Controle Externo, a Controladoria Geral da União (CGU), no Relatório n. 174805/2005 (*apud* CNMP, 2017), define que a falta de segregação de funções ocorre quando o Servidor Chefe do Setor de Licitações e Contratos elabora o projeto básico e atua no processo licitatório como Pregoeiro (agente responsável por conduzir a sessão da licitação denominada Pregão). Conforme o Conselho Federal de Contabilidade, na Resolução n. 1.212 (CFC, 2009), a segregação de funções significa a atribuição, a pessoas diferentes, das responsabilidades de autorizar e de registrar transações, bem como de manter a custódia dos ativos.

Silva (2013), em seu artigo sobre sistemas de controle interno, afirma que um sistema de controle interno adequado deve eliminar a possibilidade de dissimulação de erros ou irregularidades. Para isso, tais procedimentos, destinados a detectar erros ou irregularidades, devem ser executados por pessoas que não estejam em posição de praticá-los, devendo haver uma adequada segregação de funções.

Para Aragão (2011), os princípios de controle interno que devem ser observados pelas entidades públicas e monitorados pela auditoria interna governamental são: a relação custo *versus* benefício; a qualificação adequada e o rodízio de funcionários; a delegação de poderes e a definição de responsabilidades; a existência de manuais de rotinas e procedimentos; a segregação de funções; e a aderência a diretrizes e normas legais.

### 2.3 ESTUDOS RELACIONADOS

Conforme Silva (2013) conclui em seu artigo, a segregação de funções não faculta que um único servidor seja responsável pleno por todas as fases ou pelos estágios mais sensíveis da execução das despesas. Isso denota, assim, metaforicamente, um ambiente hígido de vigilância, no qual as tarefas executadas por um agente público são subsequentemente acompanhadas e fiscalizadas por outro, o que inibe condutas ilícitas e/ou antieconômicas.

No estudo *Implantação da área de controladoria: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços contábeis*, de Michelle de Souza (2016), o objetivo geral da pesquisa é aplicar os procedimentos necessários para a implantação da área de controladoria em uma empresa prestadora de serviços contábeis. A autora procede à identificação dos elementos de gestão já utilizados e à aplicação de ferramentas de gestão, como planejamento estratégico, matriz SWOT - *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), avalia os pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da organização e as oportunidades e as ameaças no ambiente externo - BSC (*balanced score card* - sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial) e gerenciamento de riscos - “[...] termo risco é usado alternativamente com incerteza, ao referir-se à variabilidade de retornos associada a um dado ativo” (*apud* Michelle de Souza, 2016). Por fim, a autora conclui que a aplicação desses elementos de gestão e de controle na empresa possui uma importância significativa para o seu sucesso operacional. A autora ainda destaca que é fundamental que as demais ferramentas de controladoria sejam aplicadas, para a efetiva implantação do objeto pesquisado.

Ramos (2018) define, em seu estudo de caso, que a segregação de funções é um princípio relevante no controle interno da administração pública. O autor conclui ainda que a separação das atividades-chave de um processo permite a redução de erro, fraude, condutas tendenciosas e conflitos de interesse e que essa separação também conduz a uma especialização do trabalho, por intermédio das divisões das tarefas. Por fim, o autor denota que, em unidades administrativas pequenas, nem todas as atividades-chave possuem condições para a aplicação do princípio de segregação de funções; nesses casos, é necessário que se estude uma alternativa para maximizar o aproveitamento da estrutura de pessoal.

Segundo Borges (2019), conforme destaca em seu estudo de Gestão por Competências no CRPRS, existem competências que são bem desenvolvidas na autarquia. O autor salienta, contudo, que foram identificados indícios da existência de lacunas de competências, o que evidencia, assim, a ausência do princípio da segregação de funções, quando um único servidor conduz um processo do início ao fim. Tais lacunas necessitarão de uma análise e de uma revisão, em uma futura implantação da gestão por competências na referida instituição. Nesse ponto, o autor destaca que a maioria dos funcionários do CRPRS dominam grande parte das inúmeras etapas de cada processo, o que caracteriza a sua participação contínua ao longo de todo o processo. Esse destaque do autor evidencia que o princípio da segregação de funções se encontra prejudicado nos processos do CRPRS.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com Raupp e Beuren (2013), a pesquisa qualitativa contempla análises aprofundadas do fenômeno estudado. Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa se classifica como qualitativa, pois esse tipo de pesquisa proporciona uma análise mais profunda do tema.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Segundo Andrade (2004), a pesquisa exploratória tem como função oferecer maiores informações sobre o tema pesquisado, de modo a facilitar a sua compreensão, fixando os objetivos e construindo hipóteses. A pesquisa classifica-se também como descritiva, pois, (GIL, 2002, p 42). “[...] há pesquisas que, embora definidas como descritivas a partir de seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias.” GIL (2002) ainda define que as pesquisas descritivas são, em conjunto com as exploratórias, as que costumeiramente são realizadas por pesquisadores sociais zelosos com a atuação prática do objeto estudado. Para VERGARA (2004), a pesquisa descritiva traz a luz características de determinada população ou de determinado fenômeno. Ainda é possível definir correlações entre condicionantes distintas e propor sua natureza. Não há compromisso em explicar os fenômenos que descreve, mesmo que sirva de fundamento para tal explicação.

A coleta de dados se deu por meio de análise documental dos processos pertencentes ao Setor de Licitações e Contratos do CRPRS, por intermédio de consulta ao Portal da Transparência da Autarquia. A pesquisa do tipo documental possui similaridade com a pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2002), a diferença entre elas é encontrada na natureza das fontes, sendo que a pesquisa documental se direciona para materiais que ainda não receberam tratamento analítico. Para Severino (2007), a pesquisa documental é caracterizada como aquela que utiliza documentos como fonte, e esses documentos são constituídos por textos sem tratamento analítico; a partir desses textos, são desenvolvidas análises e investigações.

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso. De acordo com Gil (2002), o estudo de caso é caracterizado por representar um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos selecionados pelo pesquisador, o que permite, assim, um conhecimento mais amplo e mais detalhado do objeto de estudo. Para Yin (2001), o estudo de caso configura um tipo de pesquisa fática, na qual se investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto.

Além da consulta aos documentos disponibilizados no Portal da Transparência do CRPRS, realizou-se também a visita aos Portais de outros conselhos pertencentes ao Sistema Conselho; sobretudo, ao Portal do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (CRCRS).

### **4 ANÁLISE DE DADOS**

#### **4.1 PRESTAÇÃO DE CONTAS E TRANSPARÊNCIA**

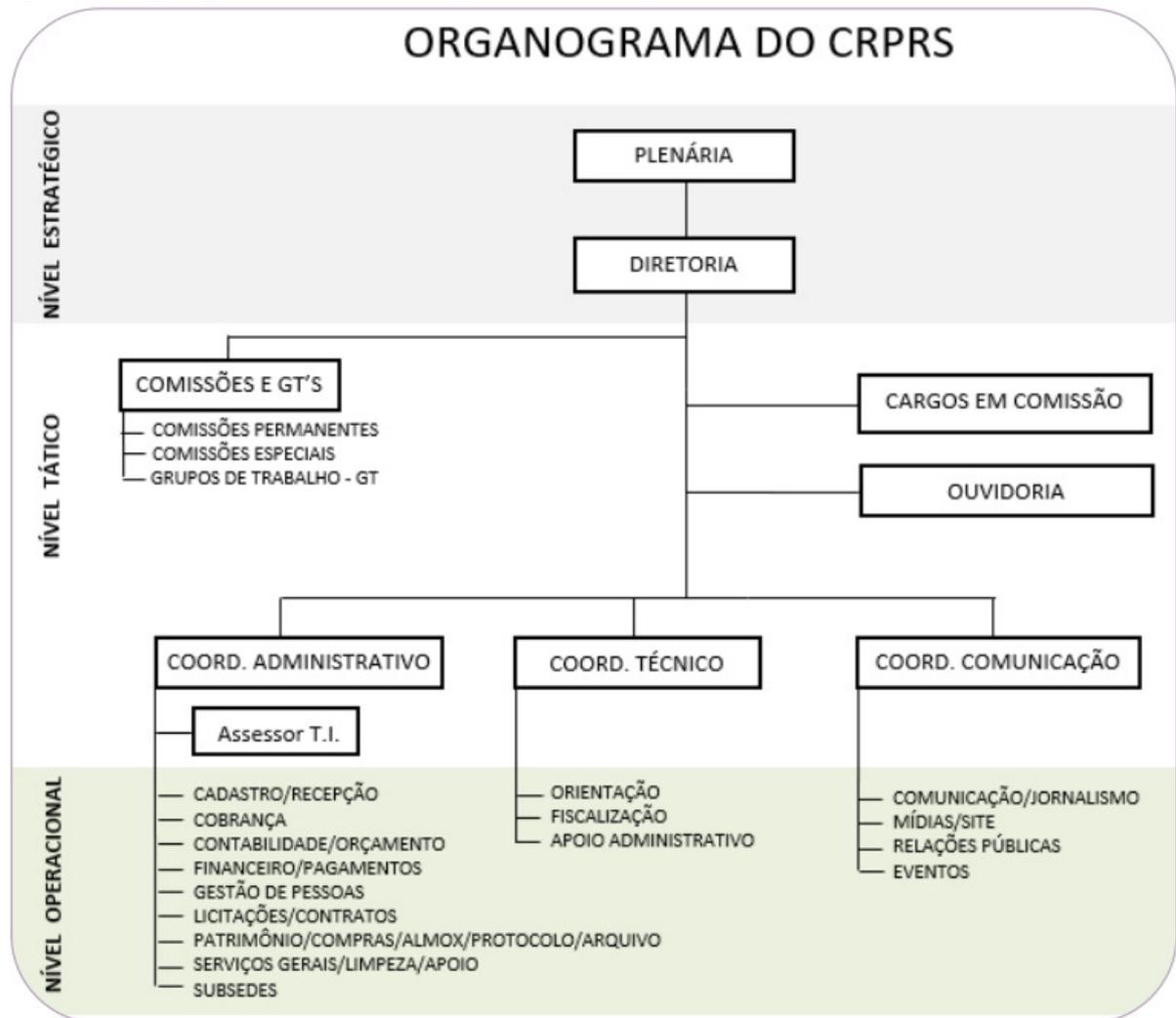
Os requisitos de Governança Pública são constantemente revistos pelo Poder Legislativo brasileiro. Tal informação pode ser facilmente evidenciada com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000 (BRASIL, 2000), a qual estabelece parâmetros a serem seguidos com relação ao gasto público. Posteriormente, observamos o Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017), que, em seu art. 3º, define, como princípios da governança pública: a capacidade de resposta; a integridade; a confiabilidade; a melhoria regulatória; a prestação de contas; e a responsabilidade. E, mais

recentemente, foi promulgada, ainda em 2021, a Lei n. 14.133, de 1º de abril de 2021 (BRASIL, 2021), que traz, como um dos princípios para os processos licitatórios, um importante princípio de controle interno: a segregação de funções.

O TCU, tribunal competente em fiscalizar e em auditar os Conselhos de Fiscalização Profissionais, cada vez mais inclui essas Autarquias no “guarda-chuva” da Governança Pública Federal, aplicando auditorias e processos fiscalizatórios e recomendando que elas sigam determinadas orientações para despesas e orçamentos – por mais que algumas Leis Federais não vinculem os Conselhos de Fiscalização Profissionais, por não executarem o orçamento da União, uma vez que eles possuem Arrecadação exclusiva das respectivas categorias profissionais fiscalizadas.

Nessa esteira, a prestação de contas dos Conselhos de Fiscalização Profissionais é cada vez mais latente. Para o presente estudo de caso, analisando-se o Portal da Transparência do CRPRS, verifica-se, no Relatório de Gestão do Exercício 2020 (CRPRS, 2020), mais especificamente, no organograma da Autarquia, conforme a Figura 1, que não existe o Setor de Controle Interno.

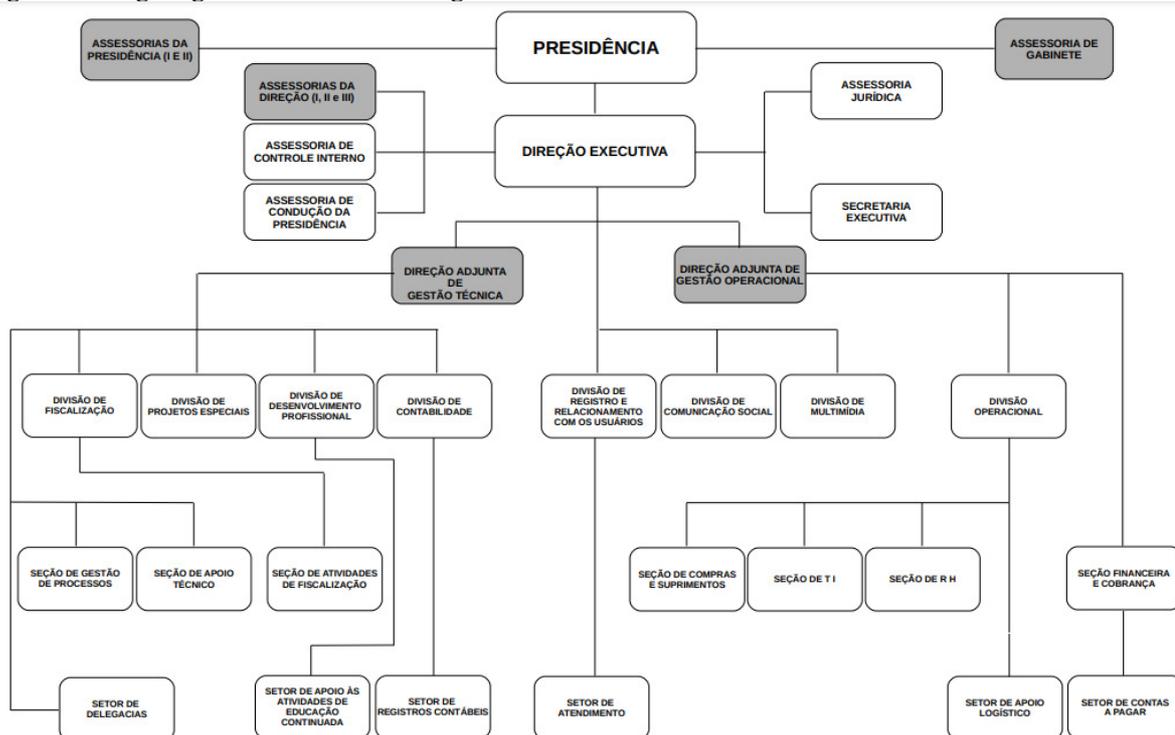
**Figura 1 - Organograma do Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande do Sul**



Fonte: CRPRS (2020, p. 7).

Em contrapartida, ao se verificar o organograma do CRCRS, conforme a Figura 2, constata-se a evidente importância conferida à Controladoria da Autarquia.

**Figura 2 - Organograma do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**



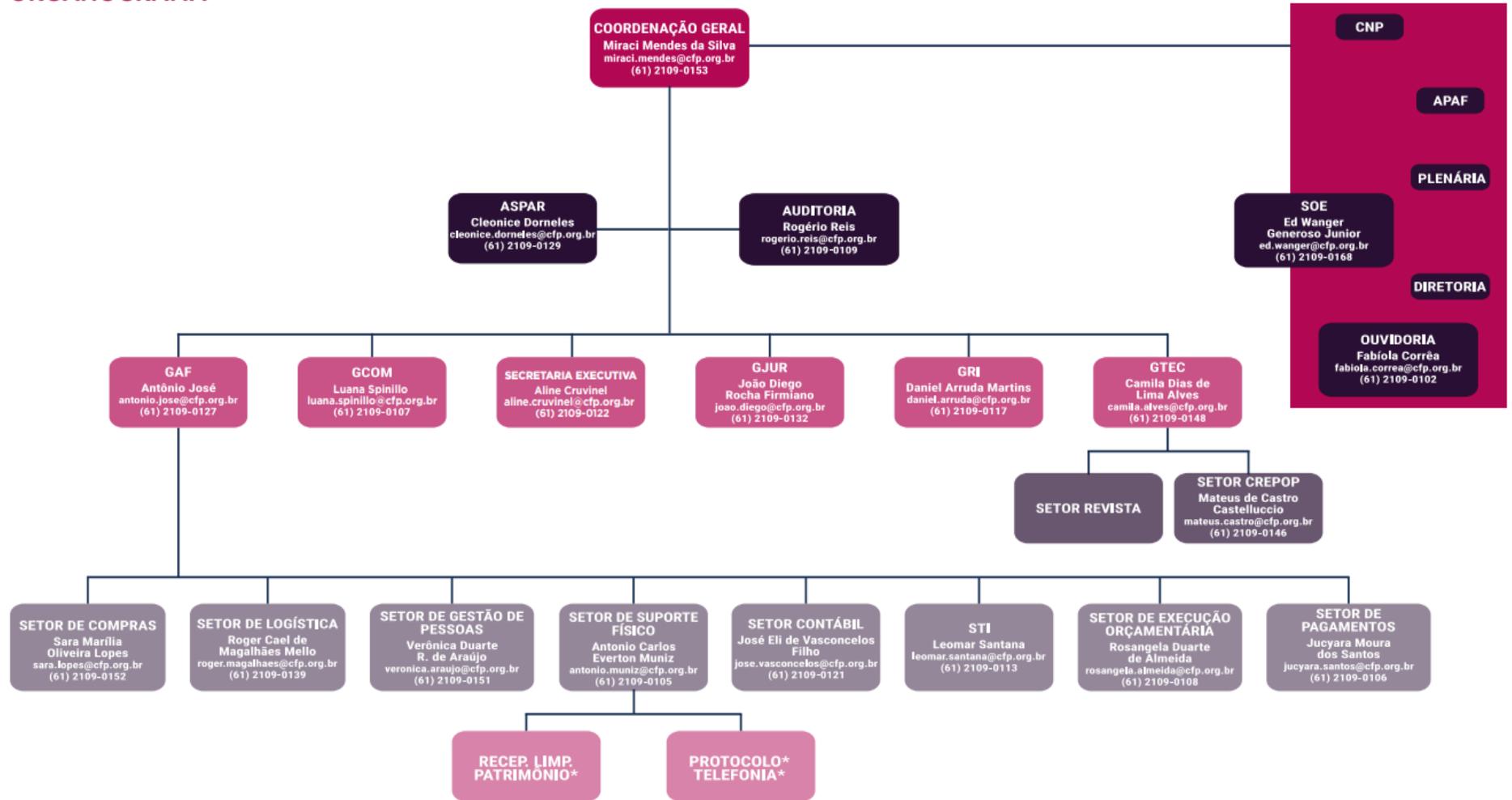
Organograma aprovado pela Resolução CRCRS nº 591/2019.

Fonte: CRCRS (2019, p. 1).

Seguindo o mesmo exemplo do CRCRS, na Figura 3, verifica-se, no organograma do Conselho Federal de Psicologia, a presença da Controladoria, implantada por intermédio da figura da Auditoria Interna permanente da Autarquia.

Figura 3 - Organograma do Conselho Federal de Psicologia

**ORGANOGRAMA**



Fonte: CFP (2021, p. 13).

Prosseguindo com a coleta de dados, no Portal da Transparência do Conselho Regional de Psicologia do Rio Grande Sul, no capítulo 4 do Relatório de Gestão do Exercício 2020, no quadro de Riscos, Oportunidades e Perspectivas, verifica-se que a Gestão entende que o fato de não existir um Setor de Controle Interno representa um risco de nível médio para a Autarquia, o que pode ser observado no Quadro 1.

**Quadro 1 - Principais Riscos**

<b>RISCOS</b>	<b>PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA</b>	<b>GRAU DE IMPACTO</b>	<b>AÇÕES PARA MITIGAR OS RISCOS</b>
<b>RISCO DE CRÉDITO/ INADIMPLÊNCIA</b>	<b>MÉDIO</b>	<b>ALTO</b>	<p>Monitoramento constante dos valores de entradas de receitas de anuidades</p> <p>Campanhas de incentivo à renegociação de débitos</p> <p>Acompanhamento constante do mapeamento gerencial da dívida ativa</p> <p>Manutenção de aplicações em instituições financeiras oficiais</p> <p>Escolha de aplicações financeiras que permitam reduzir ou extinguir as taxas de administração, utilizando aplicações em títulos públicos</p>
<b>REDUÇÃO DO QUADRO DE PESSOAL</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MÉDIO</b>	<p>Existência de um Plano de Cargos e Salários</p> <p>Concessão de bolsas de auxílio-educação para cursos de graduação e pós-graduação</p> <p>Realização de concurso público</p> <p>Acordos coletivos firmados anualmente com funcionárias/os</p>
<b>AUSÊNCIA DE SETOR DE CONTROLE INTERNO</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MÉDIO</b>	<p>Adoção de políticas internas de controle e uso de sistemas eletrônicos</p> <p>Capacitação constante do quadro funcional a respeito da legislação vigente e de alterações</p> <p>Auditoria externa anual</p>
<b>RISCO DA INFORMAÇÃO</b>	<b>BAIXA</b>	<b>ALTO</b>	<p>Capacitação das/dos funcionárias/os existentes na estrutura, a fim de que adotem metodologias eletrônicas que busquem a redução da possibilidade de falhas e/ou incorreções</p> <p>Investimento em recursos tecnológicos em política de segurança da informação, permitindo o monitoramento da segurança da rede</p> <p>Estabelecimento de diretriz interna de gestão, com normativas para o uso da rede e dos equipamentos de informática, buscando o aumento da segurança da rede</p>
<b>PROCESSOS JUDICIAIS E CONTINGÊNCIA</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>ALTO</b>	<p>Contratação de assessoria jurídica externa, que atue no controle de prazos e compromissos judiciais e extrajudiciais</p> <p>Decisões da diretoria pautadas em pareceres jurídicos</p> <p>Elaboração e revisão de contratos firmados com fornecedores</p>

Fonte: Adaptado de CRPRS (2020, p. 20).

Ao se analisar o Regimento Interno do CRPRS e o do CRCRS, ambos disponibilizados no respectivo Portal da Transparência de cada Autarquia, verifica-se a existência de Controle Interno. Destaca-se que, no Regimento Interno do CRPRS (2016), conforme art. 59, a Comissão de Auditoria e Controle Interno – órgão assessor do Conselho, de caráter consultivo e fiscal – é composta por três Conselheiros indicados pelo Plenário.

As competências da Comissão de Auditoria e Controle Interno são elencadas no art. 60 do referido Regimento, em quatro incisos, conforme transcrito abaixo:

Art. 60 Compete à Comissão de Auditoria e Controle Interno emitir parecer, para consideração e julgamento, a respeito dos balancetes, balanços, dos processos administrativos, de receitas, de despesas e processos de prestação de contas do Conselho Regional de Psicologia, fazendo referência expressa aos resultados das seguintes verificações:

I - Recebimento das rendas integrantes da receita;

II - Regularidade do processamento e dos documentos comprobatórios da outorga ou reconhecimento de legados, doações e subvenções;

III - Regularidade e processamento de aquisições, alienações e baixas de bens patrimoniais;

IV - Regularidade dos procedimentos de contratação, compra e dos documentos comprobatórios dos pagamentos efetuados. (CRPRS, 2016, s./p.)

Ao se analisar o Regimento Interno do CRCRS, verifica-se uma estruturação mais robusta para a Controladoria da Autarquia. De plano, vislumbra-se a importância histórica do Controle Interno na Autarquia, quando se percebe que uma das oito Vice-Presidências da Autarquia é a Vice-Presidência de Controle Interno. O art. 7º do Regimento disciplina que a Câmara de Controle Interno é integrada pelo Vice-Presidente de Controle Interno, na condição de coordenador, com mais três Conselheiros titulares – um dos quais será designado como coordenador-adjunto – e três suplentes, todos eleitos pelo Plenário, com um mandato de dois anos, coincidente com o do Presidente da Autarquia.

Na sequência, ao se analisar o art. 31 do Regimento Interno do CRCRS, depara-se com uma relação de 13 alíneas que disciplinam as competências de atuação da Câmara de Controle Interno da Autarquia.

Art. 31. Compete à Câmara de Controle Interno:

a) examinar as demonstrações da receita arrecadada, verificando se a cota do CFC corresponde ao valor da remessa efetuada;

b) acompanhar a execução orçamentária da entidade e as operações econômico-financeiras que se realizarem;

c) controlar o recebimento de legados, doações e subvenções;

d) examinar os comprovantes de despesas pagas, quanto à validade das autorizações e quitações respectivas;

e) emitir parecer sobre a prestação de contas, os balancetes mensais, os balanços do exercício e os pedidos de abertura de crédito, a serem submetidos ao Plenário;

f) dar parecer sobre a proposta orçamentária apresentada pelo Presidente, encaminhando-a ao Plenário, até a última reunião ordinária de setembro;

g) fiscalizar, periodicamente, as finanças e os registros contábeis, examinando livros e demais documentos relativos à gestão financeira;

h) opinar sobre as operações de crédito;

i) opinar sobre procedimentos de contratação;

j) opinar sobre as inversões patrimoniais em geral;

l) fiscalizar o levantamento das contas dos responsáveis e o cumprimento das disposições legais para sua apresentação;

m) requisitar aos Órgãos do CRCRS todos os elementos de que necessitar, para a execução de suas atribuições, inclusive a colaboração dos seus empregados;

n) opinar sobre assuntos de contabilidade e administração que lhe forem submetidos.

Ao navegar pelo Portal da Transparência do CRPRS, não se vislumbra a existência de um manual de procedimentos administrativos específico da Autarquia. Entretanto, verifica-se a existência do Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros (CFP, 2018), o qual foi construído pelo Conselho Federal de Psicologia e os demais Regionais pertencentes ao Sistema Conselhos de Psicologia.

#### 4.2 SETOR DE LICITAÇÕES E CONTRATOS

Como se pode observar no Relatório de Gestão (2020), o Setor de Licitações e Contratos possui apenas um servidor lotado. Observa-se que o número pequeno de servidores pertencentes ao quadro funcional do CRPRS não permite que a Administração destine mais de um funcionário para o referido setor.

Conforme consulta realizada no Portal da Transparência da Autarquia<sup>1</sup>, percebe-se que o Setor de Licitações e Contratos realiza mais de 90% das licitações na modalidade Pregão Eletrônico, licitações essas conduzidas em uma plataforma *online* de compras públicas cedida pelo Ministério da Economia, denominada Comprasnet. A utilização dessa plataforma permite que as contratações e que as compras da Autarquia abarquem fornecedores de todo o território nacional, o que proporciona uma maior competitividade e maior transparência nos procedimentos licitatórios, uma vez que os atos do servidor que conduz a licitação são evidenciados em tempo real pelos licitantes participantes e demais interessados.

Considerando que o Setor já utiliza a plataforma eletrônica de contratações e de compras desde 2016 – a qual exige a constante prestação de informação aos licitantes participantes em tempo real no decorrer da sessão *online* –, entende-se que há uma maior maturidade operacional e de conhecimento da legislação aplicável para a implantação do modelo de controle interno neste setor da Autarquia.

#### 4.3 PLANO DE AÇÃO SUGERIDO

Considerando-se os Regimentos Internos, os Relatórios de Gestão e os Organogramas analisados no presente estudo, sugere-se que o CRPRS estruture com urgência o Setor de Controle Interno na Autarquia, uma vez que o próprio Relatório de Gestão da Autarquia considera a ausência desse setor um fator de risco médio.

Ao confrontar o Regimento Interno do CRPRS com o do CRCRS, percebe-se que ambos deliberam a respeito do Controle Interno para a composição entre os Conselheiros eleitos. Entretanto, o CRCRS apresenta uma relação de competências muito mais robusta e estruturada que o CRPRS.

A falta de robustez constatada no Regimento Interno do CRPRS pode ser justificada pela ausência de um Setor de Controle Interno estruturado no organograma da Autarquia. A existência de um corpo funcional fixo que constitua a controladoria da Administração permite uma segura e organizada transição de atividades nas trocas de gestões eleitas ou até mesmo de Conselheiros da mesma Gestão entre as Comissões e Câmaras instituídas pelo Plenário. Por sua vez, a ausência desse Setor impede que a Administração aplique os procedimentos de controladoria continuamente, de forma a proporcionar uma maior qualidade de governança aos procedimentos da Autarquia.

Tendo em vista que o atual Manual de Procedimentos Administrativos e Financeiros do CRPRS (CFP, 2018) foi construído em conjunto com outros Conselhos Regionais da Psicologia e com o Conselho Federal de Psicologia, entende-se que o documento já possui uma complexidade e uma rigidez aplicáveis à atual realidade da Autarquia. O presente

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://transparencia.cfp.org.br/crp07/#>. Acesso em: 19 out. 2021.

Manual traz uma normativa geral, regrando os Regionais de forma sistemática e plural. Porém, dentro do Sistema Conselhos, existem diversos níveis de aplicabilidades da referida norma. Alguns Conselhos possuem condições de aplicar e utilizar o Manual (CFP, 2018) como ferramenta de gestão e Controle Interno, entretanto, outros conselhos possuem um nível mais singular de atuação e, no caso do CRPRS, entende-se que a Autarquia carece de uma norma específica, buscando assim, personalizar um manual de procedimento internos a sua real necessidade de atuação e aplicabilidade.

Para tanto, a criação de um plano de ação, com a definição de prazos, bem como com indicadores de qualidade e de produtividade, faz-se necessária, para que a gradual estruturação, a médio prazo, do Setor de Controle Interno ocorra de forma orgânica, aliada aos outros procedimentos em andamento da Autarquia. Entretanto, considerando que o quantitativo do atual quadro funcional impossibilita a imediata estruturação de um novo setor na Autarquia, verifica-se que a aplicação do princípio da segregação de funções no Setor de Licitações e Contratos se torna um método eficiente de implantação de um modelo de controle interno aos processos da Autarquia, tais como a execução da despesa e a elaboração de editais e minutas de contratos. Tal implantação permitirá que os processos da Autarquia sejam mais bem adequados aos princípios de governança pública, de transparência e de prestação de contas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elevada rigidez para a prestação de contas e para a transparência do orçamento público exige, cada vez mais, a capacitação e o conhecimento dos gestores à frente da Administração Pública. Tal condição de transparência nos permite inferir que a prestação de contas ocorre de forma simultânea à execução do orçamento, por intermédio dos *softwares* e do dinamismo dos processos. A velocidade de gerar/fornecer a informação exige maior organização e controle por parte dos gestores da Administração Pública, o que torna a controladoria uma ferramenta essencial para maximizar as garantias de que as atividades sejam desenvolvidas de acordo com o exigido pela Lei e, além disso, de que o planejamento estratégico da alta Gestão seja concretizado com sucesso e segurança jurídica.

O objetivo geral desta pesquisa foi aplicar os procedimentos necessários para a implantação de um modelo de controle interno no Setor de Licitações e Contratos do CRPRS.

O presente estudo procurou abordar a seguinte questão problema: identificar quais são os controles internos necessários para implantação do modelo de controle interno no Setor de Licitações e Contratos do CRPRS.

Como procedimento metodológico, utilizou-se o estudo de caso como método da pesquisa, a qual possui caráter exploratório e descritivo quanto ao objetivo. Quanto à abordagem, a pesquisa foi qualitativa em relação ao tema proposto.

Para responder à questão problema, foi necessário realizar um levantamento de documentos disponíveis no Portal da Transparência do CRPRS, assim como nos Portais da Transparência de outros Conselhos de Fiscalização Profissionais. Ao comparar o Regimento Interno e Organograma do CRPRS com o Regimento Interno e Organograma do CRCRS, verificou-se a carência da estruturação de um Setor de Controle Interno para a Autarquia. Tal carência foi evidenciada pela Gestão no Relatório de Gestão do Exercício 2020 (CRCRS, 2020), o qual caracterizou como um risco médio a ausência de um Setor de Controle Interno na Autarquia.

Conclui-se que a implantação de um modelo de controle interno no Setor de Licitações e Contratos do CRPRS é de extrema urgência e relevância para o devido cumprimento legal das recomendações dos órgãos de controle, assim como para proporcionar uma maior eficiência à tramitação dos processos internos e externos da Autarquia. Considerando a

ausência de um setor de Controladoria, entende-se que o modelo de controle interno prontamente aplicável ao Setor de Licitações e Contratos é o efetivo cumprimento do princípio da segregação de funções, além da criação de um manual de procedimentos administrativos e financeiros exclusivo para a Autarquia, objetivando a normatização dos atos específicos e característicos do CRPRS. Sistematizando a aplicação da segregação de funções no Setor de Licitações e Contratos, a Autarquia poderá avaliar a reverberação dessa prática nos setores que julgar pertinentes. Isso possibilitará, assim, a construção orgânica e gradual do Setor de Controle Interno, o qual realizará constante monitoramento dos processos e dos procedimentos necessários para o pleno funcionamento das atividades da Autarquia.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalho na graduação. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAGÃO, Marcelo Chaves. A avaliação de controles internos pelas auditorias do TCU. *In:* OLIVEIRA, Adelino Fernandes de *et al.* **Auditoria interna e controle governamental.** 2. ed. Brasília: TCU, 2011. p. 237-246.

ATTIE, Wiliam. **Auditoria Interna.** São Paulo: Atlas, 1992.

BORGES, Maurício Inácio. **Gestão por Competências:** Análise do Cargo de Assistente Administrativo do CRPRS. Monografia (Graduação em Administração Pública e Social) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

BRASIL. **Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Brasília: Presidência da República, 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 19 out. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000.** Brasília: Presidência da República, 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm). Acesso em: 15 abr. 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Brasília: Presidência da República, 1967. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-lei/Del0200.htm). Acesso em: 2 jul. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 79.882 de 17 de junho de 1977.** Brasília: Presidência da República, 1977. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1970-1979/D79822.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D79822.htm). Acesso em: 2 jul. 2020.

BRASIL. **Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964.** Brasília: Presidência da República, 1964. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4320compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320compilado.htm). Acesso em: 15 abr. 2020.

BRASIL. **Lei n. 5.766, de 20 de dezembro de 1971.** Brasília: Presidência da República, 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5766.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5766.htm). Acesso em: 2 jul. 2020.

BRASIL. **Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993**. Brasília: Presidência da República, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm). Acesso em: 4 maio 2021.

BRASIL. **Lei n. 9.649, de 27 de maio de 1998**. Brasília: Presidência da República, 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9649cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9649cons.htm). Acesso em: 19 out. 2021.

BRASIL. **Lei n. 14.133 de 1º de abril de 2021**. Brasília: Presidência das Repúblicas, 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 4 maio 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 15 abr. 2020.

BRASILIANO, Antônio Celso Ribeiro. Controles internos: ferramentas de gestão de riscos. **Revista Gestão de Riscos**. São Paulo, n. 55, p. 14-20, mai. 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Resolução n. 1212/09, de 27 de novembro de 2009**. Brasília: CFC, 2009. Disponível em: [http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES\\_1212.doc](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_1212.doc). Acesso em: 15 abr. 2020.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). **Relatório de Gestão 2020**. Brasília: CFP, 2021. Disponível em: <https://transparencia.cfp.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Relatorio-de-Gestao-2020.pdf>. Acesso em: 11 out. 2021.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (CFP). **Resolução CFP n. 20/2018**. Revisão e Ampliação do Manual de Procedimentos Administrativos, Financeiros e Contábeis do Sistema Conselhos de Psicologia. Brasília: CFP, 2018. Disponível em: <https://atosoficiais.com.br/cfp/resolucao-administrativa-financeira-n-20-2018-revisao-e-ampliacao-do-manual-de-procedimentos-administrativos-financeiros-e-contabeis-do-sistema-conselhos-de-psicologia-resolucao-cfp-no-10-2007?origin=instituicao>. Acesso em: 11 out. 2021.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (CNMP). **Segregação de funções: como distribuir atividades**. Brasília: CNMP, 2017. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/comissoes/comissao-de-controle-administrativo-e-financeiro/atuuacao/manual-do-ordenador-de-despesas/recursos-humanos-e-gestao-de-pessoas/segregacao-de-funcoes-como-distribuir-atividades>. Acesso em: 19 out. 2021.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL (CRCRS). **Resolução CRCRS n. 412/2003, de 29 de maio de 2003**. Aprova o Regimento Interno do CRCRS e dá outras providências. Porto Alegre: CRCRS, 2003. Disponível em: [http://www.crcrs.org.br/resolucoes\\_crcrs/resolucoes/0412.pdf](http://www.crcrs.org.br/resolucoes_crcrs/resolucoes/0412.pdf) Acesso em: 11 out. 2021.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL (CRCRS). **Organograma aprovado pela Resolução CRCRS n. 591/2019, de 23 de agosto de 2018**. Porto Alegre: CRCRS, 2019. Disponível em: <https://www3.cfc.org.br/spw/PortalDocumentos/>

CRCRS/\_ArquivoPortalTransparencia\_826c0a2d-bbf4-466e-a2d8-a56abe2e9ca2.pdf. Acesso em: 11 out. 2021.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL (CRPRS).

**Resolução CFP n. 11, de 17 de setembro de 2016.** Porto Alegre: CRPRS, 2016. Disponível em: <https://atosoficiais.com.br/cfp/resolucao-administrativa-financeira-n-11-2016-aprova-o-regimento-interno-do-conselho-regional-de-psicologia-da-07a-regiao?origin=instituicao&q=11/2016>. Acesso em: 11 out. 2021.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL (CRPRS).

**Relatório de Gestão:** Exercício de 2020. Porto Alegre: CRPRS, 2020. Disponível em: <https://transparencia.cfp.org.br/wp-content/uploads/sites/8/2020/12/RELATORIO-DE-GESTAO-2020.pdf>. Acesso em: 19 out. 2021.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 31. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

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

MEIRELLES, Hely Lopes; BURLE FILHO, José Emmanuel. **Direito administrativo brasileiro.** 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

RAMOS, Vitor Gabriel. **Segregação de Funções dentro do sistema de compras:** um estudo de caso do Campus Caçador do IFSC. Monografia (Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. *In:* BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade:** Teoria e Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 21-45.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Magno Antônio da. O princípio da segregação de funções e sua aplicação no controle processual das despesas: uma abordagem analítica pela ótica das licitações públicas e das contratações administrativas. **Revista TCU**, Brasília, n. 128, p. 38-51, set./dez. 2013.

SOUZA, Francisco Antonio de Camargo Rodrigues de. **A natureza jurídica dos Conselhos de Fiscalização Profissional, a prestação de contas ao TCU e o desvio de poder.** Jusbrasil, 2016. Disponível em: <https://franciscocamargosouza.jusbrasil.com.br/artigos/365809114/a-natureza-juridica-dos-conselhos-de-fiscalizacao-profissional-a-prestacao-de-contas-ao-tcu-e-o-desvio-de-poder>. Acesso em: 4 jul. 2020.

SOUZA, Michelle Freund de. **Implantação da área de controladoria:** um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços contábeis. 2016. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão n. 409/2007**. 1ª Câmara. Relator Valmir Campelo. Brasília: TCU, 2007. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A409%2520ANOACORDAO%253A2007%2520COLEGIADO%253A%2522Primeira%2520C%25C3%25A2mara%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A409%2520ANOACORDAO%253A2007%2520COLEGIADO%253A%2522Primeira%2520C%25C3%25A2mara%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520). Acesso em: 19 out. 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão n. 611/2008**. 1ª Câmara. Relator Valmir Campelo. Brasília: TCU, 2008. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-117975/NUMACORDAOINT%20asc/0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-117975/NUMACORDAOINT%20asc/0). Acesso em: 19 out. 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Acórdão n. 1.997/2006**. 1ª Câmara. Relator Augusto Nardes. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-26803/NUMACORDAOINT%20asc/0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-26803/NUMACORDAOINT%20asc/0). Acesso em: 19 out. 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU**. 4. ed. Brasília: TCU; Senado Federal, 2010. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC81CA540A&inline=1>. Acesso em: 19 set. 2021.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisas em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.