



Universidad
Europea
del Atlántico

- 1 Claudiane Silva de Souza Macêdo (Mestrando em Inter. Psic.no Des. na Educação)
- 2 Estenio Santos Ferreira (Mestrando em Direito)
- 3 William Gerônimo de Almeida (Mestrando em consultoria e desenvolvimento)
- 4 Raimundo Hugo Matias Furtado (Mestrando em Atividade Física)
- 5 Rodrigo Burlamaqui (Mestrando em Direito)
- 6 Claudinei do Nascimento (Mestrando em Prev. de Riscos Laborais)

**UM OLHAR GLOBAL SOBRE A QUALIFICAÇÃO TÉCNICA NA GESTÃO PÚBLICA: ÊNFASE
NAS AÇÕES DE AUDITORIAS INTERNAS**

PUBLICADO: 11/2023

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i1.4506>

- 1 Claudiane Silva de Souza Macêdo (Mestrando em Inter. Psic.no Des. na Educação)
- 2 Estenio Santos Ferreira (Mestrando em Direito)
- 3 William Gerônimo de Almeida (Mestrando em consultoria e desenvolvimento)
- 4 Raimundo Hugo Matias Furtado (Mestrando em Atividade Física)
- 5 Rodrigo Burlamaqui (Mestrando em Direito)
- 6 Claudinei do Nascimento (Mestrando em Prev. de Riscos Laborais)

**QUALIFICAÇÃO TÉCNICA DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO PÚBLICA.
ÊNFASE NAS AÇÕES DE AUDITORIAS INTERNAS**

***TECHNICAL QUALIFICATION OF THE ADMINISTRATOR IN PUBLIC MANAGEMENT. EMPHASIS
ON INTERNAL AUDIT ACTIONS***

***HABILITACIÓN TÉCNICA DEL ADMINISTRADOR EN GESTIÓN PÚBLICA. ÉNFASIS EN LAS
ACCIONES DE AUDITORÍA INTERNA***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
UNIVERSIDADE DEL ATLANTICO, como requisito
para obtenção do título de Mestrado.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. HIPÓTESE.....	13
3. JUSTIFICATIVA.....	14
4. OBJETIVO.....	15
4.1. Objetivo Geral.....	15
4.2. Objetivos Específicos.....	15
5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
6. METODOLOGIA.....	20
7. CONCLUSÃO.....	20
REFERÊNCIAS.....	22

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho científico não tem a função de concluir em definitivo sobre o tema, mais sim, chamar a atenção para a importância de qualificação do administrador público para a execução da auditoria interna nas organizações. Nesse contexto, o comportamento da auditoria interna local, se insere no funcionamento das ações que esses órgãos exercem focando bem detalhadamente nas suas diversas atividades factuais. Além de entender a importância desses profissionais capacitados tecnicamente para a execução desse tipo de controle interno, iremos também observar a importância de termos em nossos órgãos públicos uma auditoria em diversas áreas.

Apesar de sua elevada importância nas organizações por diversas razões, a auditoria interna é uma ferramenta nova, como aponta Martins (1999):

“Nos Estados Unidos, os primeiros auditores internos apareceram há mais de cinquenta anos. No entanto, a existência reconhecida de Auditoria Interna tem apenas cerca de vinte. Na Europa, depois do Reino Unido, é a Alemanha quem pratica Auditoria Interna há mais tempo. Em Portugal, a Auditoria Interna é muito recente. As empresas portuguesas só nos últimos anos têm vindo a acompanhar as inovações operadas neste âmbito, adotando-as e ajustando-as consoante as suas possibilidades e o entendimento da função pelas suas Administrações”.

A auditoria interna poderá assumir diversas funções e seus objetivos também poderão ser diversos. Martins e Morais (1998) afirmam que os administradores que exercem função de controle interno deverão estar em uma situação singular para otimizar os processos das organizações a mitigar mau uso dos insumos, desburocratizar tarefas do dia a dia, diminuir custos excessivos entre outros fatores, fora os fatores que já fazem parte do seu repertório.

“Actualmente, a Auditoria Interna constitui uma função de apoio à gestão. A Auditoria Interna, além de importante, tornou-se imprescindível no mundo empresarial actual. A Auditoria Interna fornece análises, apreciações, recomendações, sugestões e informações, relativas às actividades examinadas, incluindo a promoção do controlo eficaz a custo razoável. O auditor interno deve revelar as fraquezas, determinar as causas, avaliar as consequências e encontrar uma solução de modo a convencer os responsáveis a agir”. (Martins; Morais, 1998).

Administrar é o ato de comandar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas pré-definidas. Esse sentido se alarga dentro da gestão na administração pública, uma vez que o gestor público/administrador público assume diversas outras objetivações nas suas rotinas. A origem da palavra vem do latim “*ad*”, que significa “direção, tendência para” e “*minister*”, que significa subordinação ou obediência, realização de uma função sob diretiva de outra pessoa (Chiavenato, 2003). É o ramo das ciências humanas que se caracteriza pela aplicação prática de um conjunto de princípios, normas e funções dentro das organizações. É praticada especialmente nas empresas, podendo ser estas públicas, privadas, mistas ou outras.

1.1 Importância das auditorias internas na gestão pública

A importância das auditorias internas na gestão pública é um tema de relevância incontestável no contexto contemporâneo. Alicerçada na necessidade de transparência, eficiência e *accountability*, a

prática de auditorias internas assume um papel fundamental na garantia da integridade e eficácia das operações governamentais.

Em primeiro plano, é imperativo compreender que o setor público lida com recursos provenientes dos contribuintes, e, portanto, está intrinsecamente ligado à responsabilidade fiscal. As auditorias internas atuam como mecanismo de controle e monitoramento, verificando a legalidade, legitimidade e economicidade dos atos administrativos. Através da análise minuciosa de processos, contratos e transações, elas asseguram que os recursos públicos sejam alocados de maneira eficiente e em conformidade com a legislação vigente.

Além disso, as auditorias internas desempenham um papel crucial na identificação e mitigação de riscos. No contexto da gestão pública, onde os desafios são multifacetados e as demandas da sociedade são diversas, a capacidade de antecipar e responder a possíveis contingências é essencial. Ao analisar os procedimentos e práticas adotadas, as auditorias fornecem insights valiosos para aprimorar políticas e processos, reduzindo a vulnerabilidade a erros, fraudes e irregularidades.

Outro aspecto de significativa relevância é a promoção da *accountability* e transparência. A prestação de contas é um dos pilares fundamentais de uma democracia saudável, e as auditorias internas servem como um instrumento eficaz nesse contexto. Ao documentar e relatar suas descobertas de maneira objetiva e imparcial, elas conferem credibilidade e confiança à gestão pública, fortalecendo a relação entre o governo e os cidadãos.

Além disso, as auditorias internas fomentam a cultura de aprendizado e aprimoramento contínuo no âmbito governamental. Ao analisar os resultados das auditorias, os gestores têm a oportunidade de identificar pontos de melhoria e implementar correções, promovendo a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Em síntese, a importância das auditorias internas na gestão pública é inegável. Elas representam uma ferramenta vital para o fortalecimento da governança, a proteção dos recursos públicos e o atendimento às demandas da sociedade. Ao integrar práticas de auditoria eficazes, os governos demonstram seu compromisso com a transparência, a responsabilidade fiscal e a excelência na prestação de serviços públicos. Dessa forma, as auditorias internas emergem como um pilar fundamental na construção de uma administração pública eficiente, ética e alinhada aos interesses da coletividade.

1.2 Processo de auditoria interna

A auditoria interna é um processo crucial no âmbito organizacional, destinado a avaliar e aprimorar a eficácia dos controles internos, bem como a qualidade das operações e atividades da entidade. Este procedimento meticuloso e sistemático visa fornecer uma garantia razoável de que os objetivos da organização sejam atingidos de maneira eficiente e eficaz, em conformidade com as leis, regulamentos e políticas estabelecidas.

O cerne da auditoria interna reside na avaliação da gestão de riscos, no monitoramento das operações e na verificação da conformidade com as diretrizes estabelecidas. Ao realizar essa avaliação, os auditores internos buscam identificar lacunas, falhas ou deficiências nos processos

organizacionais, de modo a fornecer recomendações acionáveis para mitigar tais problemas e fortalecer os controles internos.

O processo de auditoria interna se desdobra em diversas etapas interconectadas e interdependentes. Inicialmente, ocorre a fase de planejamento, onde os auditores definem os objetivos específicos da auditoria, estabelecem o escopo do trabalho e identificam os principais riscos a serem considerados. É nesse momento que se determina o cronograma e os recursos necessários para a execução eficiente da auditoria.

Posteriormente, a fase de execução se inicia, marcada pela coleta de evidências e informações relevantes. Os auditores aplicam técnicas variadas, tais como entrevistas, revisão documental e análise de processos, com o intuito de obter uma compreensão aprofundada das operações em análise. Esta etapa demanda a aplicação de habilidades analíticas aguçadas, bem como a capacidade de comunicação eficaz com os membros da organização auditada.

A análise e avaliação das evidências coletadas constituem o núcleo da fase de avaliação. Neste estágio, os auditores internos confrontam as informações obtidas com os critérios de auditoria preestabelecidos, analisando desvios e irregularidades, se presentes. A compreensão aprofundada dos processos organizacionais é crucial para uma avaliação precisa e criteriosa.

Uma vez concluída a fase de avaliação, os auditores elaboram relatórios que sintetizam os achados, destacando áreas de melhoria e fornecendo recomendações claras e acionáveis. A comunicação desses resultados é uma etapa crucial para assegurar que as partes interessadas entendam os pontos-chave identificados e estejam aptas a implementar as recomendações de forma efetiva.

Por fim, a fase de acompanhamento se destaca como um complemento essencial do processo de auditoria interna. Nesta etapa, os auditores monitoram a implementação das recomendações, verificando se as medidas corretivas foram adotadas e se os resultados almejados foram alcançados. Este *feedback* contínuo é fundamental para garantir a eficácia da auditoria e para promover melhorias constantes nos processos organizacionais.

Em síntese, o processo de auditoria interna representa uma jornada metódica e analítica, destinada a avaliar e aprimorar a eficácia dos controles internos e a qualidade das operações de uma organização. Com base em princípios de integridade, objetividade e profissionalismo, os auditores internos desempenham um papel crucial na promoção da transparência, eficiência e conformidade organizacional.

1.3 Qualificação Técnica do Administrador

A qualificação técnica do administrador é um pilar fundamental no cenário atual, onde a complexidade e a dinâmica dos negócios e organizações exigem líderes capacitados e versáteis. Trata-se de um conjunto de habilidades, conhecimentos e competências que transcende a mera gestão operacional, adentrando o âmago da tomada de decisões estratégicas e da visão holística do empreendimento.

Em um contexto globalizado e altamente competitivo, o administrador qualificado não se limita a simplesmente executar tarefas rotineiras, mas sim a analisar o ambiente externo e interno, identificar

oportunidades e ameaças, e formular estratégias que promovam o crescimento sustentável e a longevidade da organização.

A base da qualificação técnica do administrador repousa na compreensão profunda dos princípios da administração, que englobam desde a gestão de recursos humanos e financeiros até a gestão da inovação e da mudança organizacional. É imprescindível que o administrador seja capaz de alinhar os objetivos da organização com as expectativas dos stakeholders, mantendo um equilíbrio delicado entre a busca de resultados financeiros e a responsabilidade social e ambiental.

Além disso, a qualificação técnica do administrador demanda a habilidade de lidar com a incerteza e a volatilidade do ambiente de negócios contemporâneo. Isso requer a capacidade de analisar cenários, antecipar tendências e tomar decisões assertivas em tempo real. A agilidade e a adaptabilidade tornam-se, portanto, características essenciais desse profissional.

Outro ponto crucial na qualificação técnica do administrador é a capacidade de liderança. Um verdadeiro líder não apenas coordena equipes, mas inspira, motiva e orienta os membros em direção a objetivos comuns. Isso implica em habilidades de comunicação eficaz, empatia, inteligência emocional e a capacidade de gerir conflitos de forma construtiva.

Além disso, o administrador qualificado deve ser um aprendiz constante. A velocidade com que o conhecimento e a tecnologia evoluem exige que o profissional esteja sempre atualizado e disposto a se reinventar. A busca por capacitação e desenvolvimento contínuo é um diferencial que distingue os administradores de sucesso (Chiavenato, 1993).

Em suma, a qualificação técnica do administrador transcende o mero domínio de ferramentas e técnicas de gestão. É um conjunto de atributos que capacita o profissional a enfrentar os desafios e oportunidades de um mundo em constante transformação. É a chave para o sucesso e a sustentabilidade das organizações, e a garantia de que o administrador não apenas gerencia, mas verdadeiramente lidera rumo a um futuro próspero e sustentável.

1.4 Competências necessárias para o administrador na gestão pública

A gestão pública, em seu escopo amplo e multifacetado, demanda líderes que possuam um conjunto de competências sólidas e adaptáveis. O administrador nesse contexto desempenha um papel crucial, atuando como elo entre políticas públicas, recursos disponíveis e a efetiva prestação de serviços à sociedade. Neste contexto, torna-se imperativo entender as competências que são essenciais para o administrador na gestão pública (Chiavenato, 1993).

1.4.1. Visão Estratégica e Prospectiva

O administrador público deve ser capaz de enxergar além do imediato, tendo uma visão estratégica que considere não apenas os desafios presentes, mas também as tendências futuras. Esta capacidade de antecipação permite a formulação de políticas públicas que sejam sustentáveis e que atendam às necessidades de longo prazo da população.

1.4.2. Habilidade de Negociação e Articulação Política

A gestão pública frequentemente envolve a necessidade de lidar com diversos atores, sejam eles políticos, representantes da sociedade civil ou setor privado. Neste contexto, a habilidade de negociação e a capacidade de articular interesses divergentes tornam-se cruciais para a construção de consensos e a viabilização de soluções eficazes.

1.4.3. Conhecimento Jurídico e Legal

Uma compreensão sólida do arcabouço legal que rege a administração pública é fundamental. Isso inclui não apenas o entendimento das leis e regulamentações, mas também a habilidade de aplicá-las de forma ética e justa, assegurando a conformidade e a transparência nas ações governamentais.

1.4.4. Gestão de Recursos e Orçamento

A eficácia na alocação e gerenciamento de recursos é uma das pedras angulares da administração pública. O administrador deve ser capaz de otimizar o uso dos recursos disponíveis, garantindo que sejam alocados de forma eficiente para maximizar o impacto das políticas implementadas.

1.4.5. Comunicação Eficaz

A capacidade de se comunicar de forma clara e persuasiva é essencial para o administrador público. Isso abrange não apenas a habilidade de transmitir informações de maneira compreensível, mas também a capacidade de ouvir atentamente e compreender as necessidades e expectativas da comunidade.

1.4.6. Gerenciamento de Crises e Resiliência

A gestão pública frequentemente envolve lidar com situações de crise e emergência. O administrador deve possuir a capacidade de manter a calma e agir de forma eficaz sob pressão, tomando decisões assertivas que visem a segurança e o bem-estar da população.

1.4.7. Inovação e Adaptação

O contexto da gestão pública está em constante evolução, exigindo dos administradores a capacidade de inovar e se adaptar a novas realidades e demandas. Isso inclui a busca por soluções criativas e a disposição de experimentar abordagens inovadoras na resolução de problemas públicos.

Em síntese, o administrador na gestão pública desempenha um papel de grande responsabilidade, sendo essencial que possua um conjunto de competências que abrangem desde habilidades técnicas até traços de caráter como ética e resiliência. A busca pela excelência nessas competências não apenas aprimora a eficiência da gestão pública, mas também fortalece a confiança da sociedade nas instituições governamentais, promovendo um ambiente mais transparente e participativo.

1.5 Formação e capacitação técnica

A formação e capacitação técnica são pilares fundamentais para o desenvolvimento profissional e o sucesso em diversas áreas. Elas representam a base sólida sobre a qual um indivíduo constrói sua expertise e competência no exercício de uma profissão ou campo específico do conhecimento.

A formação técnica engloba o conjunto de conhecimentos teóricos e práticos adquiridos por meio de cursos, treinamentos e educação formal. É o alicerce sobre o qual se ergue a capacitação, proporcionando ao indivíduo as habilidades e o *know-how* necessários para desempenhar tarefas específicas com eficácia e excelência.

No entanto, a formação técnica não é um processo estático. Ela está sujeita a evoluções constantes, à medida que novas tecnologias e metodologias surgem e transformam os paradigmas de determinadas áreas. Por isso, é crucial que o profissional esteja sempre aberto a atualizações e reciclagens, mantendo-se sintonizado com as tendências e inovações do seu campo de atuação. (Chiavenato, 1993).

A capacitação técnica, por sua vez, vai além da simples aquisição de conhecimentos. Ela implica na aplicação efetiva e contextualizada desses saberes, na resolução de problemas complexos e na tomada de decisões embasadas em critérios técnicos sólidos. É a capacidade de colocar em prática, de forma competente e inovadora, os conceitos aprendidos durante a formação.

Além disso, a formação e capacitação técnica não se restringem apenas ao âmbito educacional. Elas são permeadas por uma dimensão contínua, que abarca a experiência profissional, o aprendizado prático no ambiente de trabalho e a troca de conhecimentos com colegas e experts do setor.

A busca incessante pela excelência técnica reflete não apenas o compromisso do profissional com o seu ofício, mas também o seu papel como agente de transformação e impulsionador do progresso em sua área de atuação. Aqueles que investem de forma contínua na sua formação e capacitação contribuem para o avanço do conhecimento e para a inovação em suas respectivas esferas profissionais.

Em suma, a formação e capacitação técnica são a espinha dorsal de qualquer profissional que almeje se destacar em seu campo de atuação. São elas que conferem solidez e relevância ao conhecimento adquirido, permitindo que o indivíduo não apenas acompanhe, mas também influencie os rumos e as tendências de sua área. Portanto, investir nesse processo é investir não apenas em si mesmo, mas também no progresso e na evolução da sociedade como um todo (Chiavenato, 1993).

1.6 Atualização profissional e práticas recomendadas

A atualização profissional e a adoção de práticas recomendadas são elementos fundamentais para o sucesso e a eficácia do profissional em qualquer campo, e na administração pública não é diferente. Este texto busca explorar de forma extensa e profunda a importância da atualização contínua e da implementação de práticas sugeridas para os administradores públicos.

A dinâmica e complexidade do ambiente da administração pública demandam que os profissionais estejam em constante processo de aprendizagem e aprimoramento. A natureza mutável das políticas governamentais, as crescentes demandas da sociedade e a evolução das tecnologias e

métodos de gestão tornam imprescindível que os administradores estejam atualizados sobre as últimas tendências e melhores práticas em sua área de atuação.

A atualização profissional vai além da simples obtenção de novos conhecimentos. Ela envolve a capacidade de aplicar de forma eficaz esse conhecimento adquirido no contexto específico da administração pública. Significa estar apto a analisar e interpretar as mudanças nas leis e regulamentações, bem como compreender os impactos dessas alterações nas operações e estratégias da organização pública.

Além disso, a atualização profissional promove uma mentalidade de aprendizado contínuo e uma cultura de inovação na gestão pública. Ela incentiva os profissionais a buscarem soluções criativas e eficientes para os desafios enfrentados, promovendo um ambiente de trabalho mais dinâmico e produtivo (Chiavenato, 1993).

Por outro lado, a adoção de práticas recomendadas implica em seguir um conjunto de diretrizes e metodologias que são reconhecidas como eficazes e eficientes na gestão pública. Essas práticas podem abranger desde a implementação de sistemas de gestão de qualidade até a aplicação de técnicas avançadas de monitoramento e avaliação de políticas públicas.

Ao adotar práticas recomendadas, os administradores públicos podem otimizar os processos e recursos disponíveis, melhorar a transparência e prestação de contas, e aumentar a eficácia na entrega de serviços públicos à população. Isso não apenas beneficia a sociedade como um todo, mas também fortalece a credibilidade e confiança nas instituições governamentais.

No entanto, é importante ressaltar que a atualização profissional e a adoção de práticas recomendadas não devem ser encaradas como meras formalidades ou obrigações, mas sim como investimentos estratégicos para a excelência na administração pública. Elas representam um compromisso com a eficiência, transparência e qualidade dos serviços prestados, e são fundamentais para a construção de uma administração pública mais eficaz e responsável (Chiavenato, 1993).

Portanto, cabe aos administradores públicos assumirem a responsabilidade de buscar constantemente o aprimoramento de suas habilidades e conhecimentos, bem como de implementar as melhores práticas em suas atividades. Somente através desse comprometimento é possível enfrentar os desafios complexos e multifacetados da gestão pública de forma eficaz e contribuir para o desenvolvimento sustentável e bem-estar da sociedade como um todo (Chiavenato, 1993).

1.7 A Integração da Qualificação Técnica com a Auditoria Interna

A integração da qualificação técnica com a auditoria interna representa um pilar fundamental na eficiência e transparência da gestão pública. Trata-se de um processo sinérgico, no qual a expertise do administrador se entrelaça com as práticas rigorosas de auditoria, promovendo uma abordagem holística na busca pela excelência na administração dos recursos e na prestação de serviços à sociedade (Chiavenato, 1993).

Neste contexto, a qualificação técnica do administrador se torna alicerçada em conhecimentos sólidos e atualizados, que abrangem desde a compreensão das políticas públicas até a aplicação de métodos e técnicas de gestão modernas e eficazes. O administrador tecnicamente capacitado possui

a capacidade de analisar de forma crítica e estratégica as demandas e desafios da gestão pública, vislumbrando soluções inovadoras e sustentáveis.

A auditoria interna, por sua vez, desempenha um papel crucial na verificação e controle das operações governamentais. Através de procedimentos sistemáticos e objetivos, os auditores internos avaliam a conformidade dos processos, identificam possíveis irregularidades e sugerem melhorias. É um instrumento essencial para garantir a eficiência, a eficácia e a integridade na utilização dos recursos públicos.

Quando unimos a qualificação técnica do administrador com a auditoria interna, ocorre uma simbiose poderosa. O administrador, munido de conhecimento técnico, é capaz de compreender os nuances e complexidades dos processos administrativos. Ele pode, então, colaborar de maneira mais efetiva na definição de estratégias e na tomada de decisões que promovam a otimização dos recursos públicos (Chiavenato, 1993).

Por outro lado, a auditoria interna se beneficia da qualificação técnica do administrador ao contar com um interlocutor que compreende profundamente os desafios e exigências da gestão pública. Isso facilita a identificação de áreas críticas, a proposição de indicadores de desempenho relevantes e a implementação de controles mais eficazes (Chiavenato, 1993).

A transparência e a *accountability* são diretamente fortalecidas por esta integração. A sociedade demanda uma administração pública eficiente, ética e responsável. A união da qualificação técnica com a auditoria interna representa um avanço significativo na resposta a estas demandas, pois proporciona uma gestão mais transparente e passível de escrutínio público.

Além disso, a integração desses elementos contribui para a construção de uma cultura organizacional voltada para a excelência e a inovação na gestão pública. Estimula a busca constante por aprimoramento, fomentando o desenvolvimento de equipes mais capacitadas e motivadas (Chiavenato, 1993).

Em suma, a integração da qualificação técnica do administrador com a auditoria interna é um catalisador de eficiência e eficácia na gestão pública. Representa um compromisso com a excelência, a ética e a transparência, promovendo um ambiente propício para o alcance de resultados que atendam às necessidades e expectativas da sociedade. É, sem dúvida, um caminho essencial na busca pela construção de uma administração pública mais justa, responsável e eficiente (Chiavenato, 1993).

1.8 Benefícios da administração qualificada na eficácia das auditorias internas

A profissão de administrador foi regulamentada em 9 de setembro de 1965, sendo a administração o conjunto de ações que objetiva o alcance que a empresa se propõe, colocando-a dessa forma num patamar de sucesso através da condução eficiente dos seguintes processos que são: planejamento, controle, organização e direção, passando por análises para melhor conduzir os negócios com olhar crítico do profissional dessa área conforme a realidade da organização e do mercado atual. Como exemplifica (Chiavenato, 1993):

“a organização e administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente, que constitua uma combinação dos seguintes ingredientes: ciência,

harmonia, cooperação, rendimento máximo, desenvolvimento de cada homem para alcançar eficiência e prosperidade.”

Bateman e Snell (1998) dizem que o processo de administração adequadamente executado envolverá uma gama de atividades que se complementam, as quais incluem planejar, organizar, liderar e controlar (POLC). Administrar é a ciência que utiliza estratégias, as quais adequadamente implantadas e executadas contribuem para o alcance dos objetivos, alcançado assim suas metas para um melhor controle em favor de seu desenvolvimento, estrutural e financeiro. As atividades de planejamento incluem a análise da situação atual (diagnóstico), a antecipação do futuro (prognóstico), determinação de objetivos ou missão, a decisão sobre em que tipos de atividades a organização deverá engajar, a escolha de estratégias corporativas e de negócios, e a determinação dos recursos necessários para atingir as metas da organização.

O conjunto de conhecimentos sobre a Ciência da administração, datam do final do século XIX e início do XX, quando trouxeram importância e reconhecimento desta ciência, porque houve a verificação prática de que o desenvolvimento social e econômico passava pelas organizações, que, conforme fossem administradas, trariam progresso onde estivessem situadas.

Reunir, coordenar recursos humanos, financeiros, físicos e outros necessários ao alcance dos objetivos conceituais a administração. As atividades incluem atrair pessoas para organização, especificar responsabilidades por tarefas, agrupar tarefas em unidades de trabalho, ordenar e alocar recursos e criar condições tais que as pessoas e as coisas trabalhem juntas e com eficiência para alcançar o sucesso máximo. Ainda mais, diante da internacionalização das economias e conseqüentemente das instituições, as quais estão em constante evolução faz-se salutar um profissional que detenha as ferramentas necessárias a fim de bem conduzir os processos administrativos, de forma a utilizar recursos potencializando resultados.

Passaremos pelas ferramentas de gestão pública, análises, demonstrações sobretudo a importância de um corpo organizacional técnico qualificado. Todos esses processos de mudanças contínuas, requer que o administrador público entenda que a sua adaptação se dará como ator principal de advento da nova gestão.

2. HIPÓTESE

O administrador público assume funções que se coadunam, pois sempre ele executa dentro das organizações diversas atividades correlativas a sua função ou cargo. Esses aspectos demonstram que o administrador deve ser tecnicamente capacitado em diversas áreas, para assim, ter condição de ter eficiência nas suas rotinas laborais administrativas. Caso contrário ele ficara totalmente engessado, pois não saberá como proceder nas demandas que lhe forem colocadas no seu dia a dia. É imprescindível que a base da formação desse profissional seja de boa qualidade e que ele tenha sempre o interesse em fazer mais e melhor atividades a cada dia a partir do uso dos seus aperfeiçoamentos técnicos. Isso não só agrega valor para a organização como também será diferencial para o administrador, tornando competente e eficiente em diversas áreas dentro do organismo público.

O conhecimento deve ser aliado cotidiano deste profissional. Que utilizará os conhecimentos que detém, e estes conhecimentos podem ser classificados como tácito ou explícito. O tácito é que fica guardado no banco de dados da memória humana para ser utilizado quando for necessário e o explícito é quando são utilizados a todo instante e visível.

A liderança também está relacionada com habilidades, que podem ser divididas entre: intelectuais, físicas, pessoais e emocionais (Gil, 2003). São as habilidades emocionais que vão permitir que uma pessoa venha a desencadear atitudes que servem como guias do comportamento humano. A necessidade de uma boa formação acadêmica é essencial, porém não é garantia de sucesso. Motta, Pimenta, Tavares (2006, p. 9) afirmam que

[...] no mundo da administração a separação entre o acadêmico e a prática profissional assume aspecto ainda mais grave e paradoxal. Porque a administração é essencialmente prática e, quando teoriza, deve servir ao aprimoramento da prática. Motta, Pimenta, Tavares (2006). Uma essa formação acadêmica de qualidade agrega valor ao currículo profissional garantindo possibilidades de assumir cargos de maior responsabilidade, porém, é preciso que este profissional busque constantemente inovações e conhecimentos, aliados às novas tecnologias que são ferramentas de apoio para uma boa gestão, a fim de aplicá-los na organização proporcionando melhores resultados no planejamento e gestão de bons resultados.

3. JUSTIFICATIVA

A necessidade desse trabalho científico se dá por conta da nova gestão pública, que coloca o agente/administrador público, como protagonista de várias frentes. A gestão pública ao longo dos anos no Brasil, vem assumindo caráter mais participativo. E conseqüentemente trouxe para o administrador público várias demandas e objetivos diferentes. Por esse motivo demonstra a relevância do tema-problema tratado. Tão somente foi motivado especialmente pela pressão profissional do cotidiano de quem faz parte de uma organização pública no tocante a administração municipal (local).

- O estágio em que se encontra a teoria sobre o tema na administração pública, no Brasil, é bem ampla e bem discutida, graças a nova forma de gestão pública;

- Essa pesquisa poderá contribuir teoricamente para o desenvolvimento de uma visão mais ampla sobre a função do administrador público;

- Irá agregar mais informações numa vista geral para outras pesquisas;

- Importância do tema para os casos particulares em questão no que se referir a auditorias internas (controle interno);

- Possibilitara possíveis novos aspectos sobre a importância do administrador como papel crucial no controle interno;

- Com a possibilidade de soluções para casos gerais ou particulares sobre a importância de um aprimoramento continuado para uma melhor capacitação dos administradores na questão de auditorias.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo Geral

Entender a importância, as características, contribuições, vantagens do controle interno, nas formas de auditoria na administração pública local.

4.2. Objetivos Específicos

- Mostrar a capacidade técnicas desse profissional em adequar-se aos diversos ambientes;
- Entender a participação do administrador público no controle interno, como forma de prevenir fraudes, irregularidades e riscos;
- Apontar as vantagens que um administrador tecnicamente qualificado nas organizações.

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diante do contexto exposto, vamos analisar a importância do administrador nos processos de gestão na administração pública no que tange a administração direta e indireta local, nas perspectivas de controle interno, nas formais de auditorias. Como forma ator principal nesse mérito. Sua importância no controle interno, assumindo papel significativo em diversas áreas de atuação que lhe são conferidas, passando pela importância de um melhoramento contínuo em suas capacidades técnicas, para se tornar um agente eficiente. Destacamos inicialmente que várias são as atribuições que são conferidas a um administrador público, mas nesse trabalho iremos focar na de auditor interno que o administrador poderá assumir dentro das repartições, setores ou órgão.

Classificamos basicamente as principais funções do administrador como:

Planejamento: Fundamental a todos os administradores, pois a partir dele poderá ser delimitados os porquês, para que? Como? Quando? Onde? E assim ter mais exatidão na obtenção dos resultados.

“Em um mundo globalizado cujas características são as fortes mudanças e a concorrência feroz, o planejamento estratégico está se tornando indispensável para o sucesso organizacional. A diferença hoje é que o planejamento estratégico deixa de ser anual ou quinzenal para se tornar contínuo e ininterrupto; deixa de se tornar rígido para se tornar flexível e adaptável; deixa de ser monopólio da alta direção para alcançar compromisso e a dedicação de todos os membros da organização” (Chiavenato, Sapiro, 2003).

Organização: Onde é dever do administrador ter de forma controlada as informações financeiras, orçamentárias, execuções em andamento, despesas, receitas, e dados organizados, aferidos e organizados.

Liderança: Usada para influenciar as pessoas dentro de uma organização cumprir suas rotinas de forma eficiente. Ganha força por conta da nova forma de fazer gestão pública. Sendo mais flexível e aberta a mudanças. Proporciona a influência, motivação, estímulo intelectual e a consideração individual.

“Na liderança transacional, o comportamento do líder é direcionado para o acompanhamento e orientação do subordinado, distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador da equipe e no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais” (Dias; Borges 2015).

Controle: Tem relação direta com uma forma de reprimir atividades danosas com ou sem intenção. É expiatória e prevencionista ao erro.

“A atividade de controle é percebida como atividade de restauração. Busca-se restaurar o status quo antes, a ordem virtuosa anterior a perturbada interferência da ação ou deliberada dos agentes responsáveis. O controle assume feições expiatórias e repressivas, dirige a sua atenção ao passado e à sanção aos culpados, sem perceber que muitas vezes a volta ao passado é impossível ou de elevado custo” (França, 2016).

Segundo Sano e Abrucio (2008), a compreensão de nova gestão pública chegou ao Brasil por volta de 1995 ainda no primeiro governo do então Fernando Henrique Cardoso. A partir da criação do ministério da administração e reforma do estado. O antigo sistema administrativo engessado,

burocrático, somado ao baixo controle público, dando lugar para uma gestão flexível, participativa e torna o sistema burocrático mais acessível ao cidadão

“a continuação e aperfeiçoamento da *civil service reform*, por mais que o discurso do Plano Diretor da Reforma do Estado se baseasse numa visão (erroneamente) etapista – com a reforma gerencial vindo depois da burocrática. Houve uma grande reorganização administrativa do Governo Federal, com destaque para a melhoria substancial das informações da administração pública – antes desorganizadas ou inexistentes – e o fortalecimento das carreiras de Estado. Um número importante de concursos foi realizado e a capacitação feita pela Enap, revitalizada. Em suma, o ideal meritocrático contido no chamado modelo weberiano não foi abandonado pelo Mare; ao contrário, foi aperfeiçoado (Abrucio, 2007, p. 71)”.

Culturalmente o que é ofertado pela esfera pública local é recepcionado e rotulado pela sociedade como sendo de pouca qualidade e/ou insuficiente, entretanto com a crescente cobrança da população por melhores serviços, faz-se necessário que as instituições públicas adotem um novo modelo de gestão local, onde seja possível administrar da melhor forma a estratégia do Estado com uma maior eficiência e de acordo com os seus objetivos.

A Administração Pública local tem procurado estudar cada vez mais os modelos administrativos das instituições privadas a fim de adequá-los a administração pública.

A ampliação dos meios de comunicação no mundo contemporâneo tem fornecido ao cidadão diversas fontes de informação tornando-o mais crítico e seletivo. Fazendo com isso, que a Administração Pública precisa se adaptar a essa nova realidade, ofertando serviços eficientes as demandas populacionais.

Para Maria Sylvia Zanella Di Pietro, há dois sentidos mais comuns nos quais se utilizam as expressões na Administração Pública:

- a) Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa;
- b) Em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa, que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo” (Pietro, 2015, p. 83).

Hersey e Blanchard (1982), afirmam que para gerir eficazmente uma organização são necessárias quatro funções: produzir, implementar, inovar e integrar [...] o gerente, no papel de produto, deve alcançar resultados iguais ou melhores que os da concorrência. Embora no caso a ser estudado a empresa em foco será a pública ou governamental, mas que necessita alcançar bons resultados a fim de suprir as necessidades da população a que serve.

A administração pública é uma unidade produtora de serviços públicos essenciais. Por essa razão, se faz necessário ter um controle interno estabelecido sobre todas as suas atividades. Uma vez que são diversas as áreas de abrangência de sua gestão. Desde a área de orçamento, tributária, planejamento, administrativa, contábil, recursos humanos, fiscais, empresariais, de saúde, de educação, entre outras. Dessa forma, o seu controle interno deve se mostrar de forma atuante, presente e eficaz para assim, garantir os cumprimentos dos princípios que regem a administração pública em principalmente o princípio da legalidade e eficiência, que estão ligados diretamente ao controle interno.

Segundo Costa (2006, p.79) conceitua, a importância do controle interno de um controle interno bem elaborado, eficientemente aplicado, ajudara a organização a alcançar suas metas, proteger seu patrimônio, garantir a fidelidade dos dados, eficiência operacional, aplicabilidade das políticas da organização e assim mitigar imprevistos.

“- O eficiente controle das operações requer relatórios e análises que reflitam a situação da companhia;
- a salvaguarda dos ativos da companhia e a prevenção ou descoberta de erros e fraudes é responsabilidade da administração, o que, para a adequada execução, necessita de um bom sistema de controle interno” (Costa, 2006, p.79)

O papel da administração, é realizar uma gestão voltada à qualidade e eficácia, implementando novas diretrizes, fortalecer a produção de trabalho através da integração de grupos e também voltada a capacidade inovadora. Este fator deverá ser levado em conta por toda cúpula administrativa inclusive ela mesma interagir-se com as circunstâncias.

“O administrador é toda pessoa da organização que é capaz, através da sua ação, de afetar significativamente os resultados de uma área de responsabilidade e assegurar sua contribuição para a consecução das finalidades empresariais” (Arantes, 1998). O administrador tem a autoridade para tomada de decisões e criação de ações corretas com objetivos à lucratividade e desenvolvimento da organização, seu trabalho é de natureza intelectual, o qual contribuindo para busca de novos caminhos de inovação e mudança, assumindo riscos com responsabilidade no mercado sempre visando o sucesso da empresa a que serve. O administrador é capaz de tomar decisões baseado em seu conhecimento administrativo assumindo os riscos na tomada de decisões da empresa, pois este possui pleno poder em organizar, planejar, controlar e dirigir os negócios da empresa.

Administradores completos, são pessoas de negócios completas; tem o conhecimento de todas as funções de negócios, são responsáveis pelos resultados e focalizam servir os consumidores tanto dentro como fora de suas empresas (Bateman; Snell, 1998). Ou seja o administrador necessita ser completo, ou seja, multifuncional é aquele que põe “a mão na massa” junto com os demais colaboradores, característica comum encontrada nas empresas pequeno porte e nas microempresas e os mesmos possuem habilidades estratégicas as quais as transformam em objetivos, adequando-os conforme as exigências do mercado onde estão inseridas. Estas características necessitam ser aplicadas na empresa pública.

Maximiniano (1997), afirma que para o sucesso das organizações é necessário a formação de gerentes competentes que se baseiem no estudo da administração e do desenvolvimento da teoria geral da administração. O profissional em administração está preparado para solucionar problemas dos mais simples aos mais complexos baseado no seu grau de estudo, o que lhe qualifica a ser autoridade na matéria para assumir os riscos necessários.

Segundo Oliveira (2001), as empresas passam por vários momentos de crise ao longo de sua existência, sendo que as causas podem ser tanto externas (ambientais) bem como internas. Nesses momentos de crise o executivo pode:

“Na área operacional, promover o estudo, racionalização e controle dos produtos e qualidade e eliminação de perdas; na área mercadológica: estudo e a identificação, desenvolvimento de novos mercados, acompanhamento das atividades dos principais concorrentes; estudo de custos, controle e análise do mercado e cliente; na financeira

[...] controle de capital de giro e do fluxo de caixa e na área administrativa: otimização de custos, computadorizados e sistemas de informação gerencial” (Oliveira, 2001).

Assim a atuação do administrador, precisa ser visualizado como necessário para a organização, pois têm em mente a produtividade, qualidade e relacionamento profissional entre os envolvidos na empresa em que atuam independentemente do tamanho e característica da empresa. Entretanto o administrador é de muita importância para a empresa, mesmo assim, estas em sua maioria e principalmente a pública ou governamental não adotam esse tipo de profissional.

Como na administração pública local existem várias frentes de enfrentamento as demandas administrativas, os administradores também são exigidos de diversas formas, renunciando a uma postura engessada e passam a assumir diversas outras responsabilidades organizacionais genéricas. Entre essas responsabilidades técnicas, destacaremos as contábeis, que fornecem aos administradores, informações importantes nas tomadas de decisões. E é preciso que ele tenha condições técnicas para assim usar essas ferramentas, entendê-las e incorporar elas no seu dia a dia.

Iremos nesse tópico, mostrar algumas atribuições que o administrador ganhou ao passar dos anos e com o advento da nova gestão pública, fazendo com que esse agente seja cada dia mais experimentado em diversas áreas e capaz de usar várias ferramentas de controle. Essas as seguintes: **Demonstrações e análises:** são o primor da averiguação das contas públicas. Para assim entender os resultados, receitas, despesas. E assim tomar as melhores decisões.

“A análise de demonstrações contábeis se tornou peça chave para o sucesso na tomadas de decisões dentro de uma empresa, com essa ferramenta é possível verificar qual q real situação dentro da empresa e ter uma visão de como ela se desenvolverá no mercado nos próximos anos, e são justamente os relatórios contábeis das demonstrações os instrumentos essenciais, pois eles auxiliam em diversos fatores, como por exemplo, para tender seus gestores para que ele esteja preparado para quaisquer julgamento e imprevistos, no momento de elaborar o planejamento orçamentário da empresa ou ate mesmo de traçar planos e objetivos para alcançar as metas”. (Costa; Modro; Kunz, 2017)”.

Accountability: que se refere a uma obrigação de prestação de contas (ao governo, sociedade e órgão de controle) que todos os agentes públicos devem fazer e analisar.

“Essa obrigatoriedade é inerente à palavra, e todo agente público deve estar ciente dessa obrigação – trata-se de um valor metapolítico. Por isso, a análise da *accountability* envolve o estudo dos diferentes mecanismos institucionais de responsabilização, divididos em duas vertentes. A primeira é a dimensão vertical da *accountability*, que tem nas eleições seu principal instrumento e traz para a cena o mecanismo tradicional de premiação e castigo. A outra dimensão da *accountability* corresponde aos mecanismos horizontais, ou o "velho tema da divisão dos poderes e dos controles e equilíbrios entre eles" (O'Donnell, 1998, p. 38)”.

Controle dos resultados: aqui são expressos detalhes, objetivos, metas que a organização deverá alcançar em determinado tempo ou serviço. E mensurado em cada ação por menor que sejam seus impactos ou abrangência.

“O controle de resultados é o principal mecanismo de responsabilização presente no contrato de gestão, pois neste constam, em detalhe, as metas que devem ser atingidas pelos hospitais, individualmente, geridos por uma organização social”.

6. METODOLOGIA

Segundo Texeira (2006):

Os auditores internos tornam-se facilitadores da mudança ao fornecerem conhecimentos sobre o verdadeiro estado da organização e sobre a velocidade da mudança que está a ter lugar nos processos da organização. Nesta perspectiva, o posicionamento da auditoria interna, numa visão actual do seu funcionamento, centra a sua atenção, não na auditoria aos órgãos da empresa, mas às actividades que esta exerce. Não obstante, o alcance e objectivos de auditoria interna variam e dependem do tamanho e estrutura da organização, bem como dos requisitos da gestão.

Esta pesquisa científica tem sua base a revisão e pesquisa de cunho bibliográfico, ou revisão da literatura, investigação das publicações correntes em uma determinada área do conhecimento. Procurando explicar e discutir um tema com base em referências teóricas em livros, revistas, periódicos e outros. Busca também, conhecer e analisar conteúdos científicos sobre determinado tema. Segundo (Marconi; Lakatos, 2007) este tipo de pesquisa tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Levantando informações em veículos impressos e digitais para reforçar o conteúdo do referencial teórico, para aprofundar o assunto. As fontes seguem referenciadas no rol desse trabalho, elas estão veiculadas em um meio de comunicação confiável e preciso. Todos os links de apoio estão disponíveis, assim como a sua visualização.

As buscas realizadas *on-line* tiveram parâmetros de escolha de relevância dos autores e estudiosos do assunto pertencente ao tema do exposto, e as datas de publicação não excedem quinze anos, sendo atuais as suas publicações. Das questões oficiais da escrita, ele segue as normais, idealizadas pela agência brasileira normas técnicas (ABNT).

A pesquisa adotou como estratégia metodológica, a revisão bibliográfica – optando por utilizar a revisão narrativa, que são um dos tipos de revisão de literatura, pela possibilidade de acesso a experiências de autores que já pesquisaram sobre o assunto, que segundo Silva *et al.* (2002), a revisão narrativa não é imparcial porque permite o relato de outros trabalhos. Feita por meio das fontes de sites de circulação global e livros sobre os assuntos expostos, que tenham certa credibilidade e robustez.

CONCLUSÃO

Conclui-se que a formação técnica em diversas áreas de atuação será para qualquer profissional, extremamente necessária, e no caso do administrador não é diferente. As formas de gestão estão mudando e esses processos de mudanças contínuas exigem que o agente de controle interno esteja apto para enfrentar tais mudanças. Com esse expor teórico, entendemos que o controle interno irá impulsionar o administrador público a uma melhoria técnica contínua a fim de ser capaz de desenvolver as novas objetividades que estão surgindo nos ambientes organizacionais.

A auditoria interna é um fato do dia a dia de cada administrador, mesmo naquelas áreas de baixo impacto administrativo. Ela não só é uma ação formal e burocrática, ela também se dá no controle que fazemos nos gastos cotidianos, nos insumos que solicitamos, na quantidade de papel que geralmente é usado no dia a dia, nos valores gastos mensalmente com passagens, nos atestados colocados, na assiduidade de um funcionário, nas mudanças básicas, não se resumindo apenas na

aferição de montantes financeiros e sim, em práticas erradas, maus hábitos, desvios de conduta espontâneos ou propositais, falta de atenção entre outros.

Ela não é só praticada nas contas do poder executivo ou em empresas estatais que movimentam bilhões ao ano, nem tão pouco nas contas de ministros, senadores e deputados. É uma ferramenta de gestão cotidiana, usada em ações básicas do dia a dia administrativo.

Compactuamos da mesma resposta sobre as funções e importância da auditoria interna dada por Texeira (2006):

- compreender o comportamento dos auditores internos e da gestão da organização;
- analisar o entrosamento do plano de auditoria interna com os demais planos empresariais;
- compreender a elaboração do planejamento anual das atividades de auditoria interna e a sua dinâmica no contexto organizacional;
- compreender a supervisão da qualidade dos trabalhos de auditoria interna;
- identificar contribuições que possam ser prestadas pela auditoria interna ao Órgão de Gestão;
- avaliar o reconhecimento por parte da gestão em relação à função de auditoria interna". (Texeira, 2006)

A cada profissional cabe perceber ao máximo as ferramentas apresentadas em sala de aula, utilizá-las da melhor forma possível nos estágios obrigatórios, adequando-as a cada realidade trabalhada, aliando a estas a criatividade e as ferramentas possíveis para impulsionar resultados.

Martins e Morais (p. 02) classificam o administrador que desenvolve a função de auditor não como "policia", e sim como um agente que deverá responder às demandas administrativas sobre os riscos da organização. Tendo que observar tudo, aconselhar e esclarecer procedimentos de ações erradas diversas naturezas. Além de diversas outras funcionalidades, o agente de auditoria interna deverá dar apoio a gestão, para com sua capacidade criar um sistema com as técnicas de auditoria eficiente.

A concorrência da área cada vez mais acirrada acaba por impulsionar a moldagem profissionalmente de forma mais veemente reparando o administrador para o mercado de trabalho cada vez mais concorrido. Que busca absorver profissionais capazes de buscar conhecimentos e novas formas de inovação em sua área de atuação de forma contínua.

Mesmo não existindo receita para sucesso, no ramo administrativo, há caminhos, no sentido acadêmico, que podem ser adaptados ou reordenados indicando a direção para o sucesso. Pode-se assim dizer que é de inteira responsabilidade do gestor o sucesso ou fracasso pelo qual sua organização passa ou possa vir a enfrentar, uma vez que ele, conhecedor de inúmeras ferramentas de qualidade e capacitado a gerir pessoas, e essas respondendo a suas solicitações com rapidez e eficiência, ainda tendo suas ações pautadas na ética empresarial, não havendo qualquer "tragédia" externa à empresa, chegar a lugares que não seja o dos resultados planejados.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, edição comemorativa, v. 1, p. 67-74, 2007.

BATEMAN, Thomas; Snell, Scott A. **Administração: Construindo Vantagens Competitivas**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COSTA, R. S. da. **Contabilidade para iniciantes em ciências contábeis ou cursos afins**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2010.

CRUZ, C. H. B. **Medir, Mostrar, Debater**. SP GOV 03: versão eletrônica. Disponível em: www.revista.fundap.sp.gov.br. Acesso em: 6 jun. 2006.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista eletrônica de administração**, (Porto Alegre), v. 21, 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141323112015000100200&script=sci_arttext#B32. Disponível em: 29 jul. 2020.

FRANÇA, Philip Gil. **Controle da administração pública, combate a corrupção, discricionariedade administrativa e regulação econômica**. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zEFnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=controle+na+administra%C3%A7%C3%A3o&ots=WeMCbL7gg0&sig=Btz53FMbXdGkcyxYO27vTUDif4c#v=onepage&q=controle%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o&f=false>. Disponível em: 31 jul. 2020.

HERSEY, Paul; Blanchard, Kenneth H. **Psicologia Para administradores**. a teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. A.; PINTO, R. L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Isabel. MORAIS, Georgina. **Auditoria interna – função e processo**. [S. l.]: Ed, Áreas. 1998. Disponível em: <https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/843/1/Auditoria%20interna.pdf>. Disponível em: 07 ago. 2020.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da Administração**. Da Escola Científica à Competitividade em economia Globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. PIMENTA, Roberto. TAVARES, Elaine. **Novas ideias em administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

O'DONNELL, G. Accountability horizontal e novas poliarquias. **Lua Nova**, São Paulo, n. 44, p. 27-54, 1998. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000266&pid=S0034-7590200800030000700038&lng=en. Disponível em: 01 ago. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos: Uma Abordagem Gerencial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SANO, Hironubo. ABRUCIO, Fernando Luiz. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902008000300007&script=sci_arttext. Disponível em: 01 ago. 2020.

TEXEIRA, Maria de. **O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz**. [S. l.: s. n.], 2006. Disponível em: https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/581/1/TMCA_Maria%20deFatimaTeixeira.pdf. Disponível em: 07 ago. 2020.