



**XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária**  
*Desafios da Gestão da Educação Superior na América Latina e Caribe pós-pandemia:  
Inovação, Integração e Interculturalidade*

Cidade de Loja - Equador  
18, 19 e 20 de janeiro de 2023



## **EFETIVIDADE DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

### **EFFECTIVENESS OF INTERNAL CONTROL IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE UNIVERSITY OF THE STATE OF SANTA CATARINA**

### **EFICACIA DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA UNIVERSIDAD DEL ESTADO DE SANTA CATARINA**

**GUILHERME BROGNOLI COSTA**

Universidade do Estado de Santa Catarina - Udesc

[guilhermebrognoli@hotmail.com](mailto:guilhermebrognoli@hotmail.com)

**JÚLIO EDUARDO ORNELAS SILVA**

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

[julioornelas@yahoo.com.br](mailto:julioornelas@yahoo.com.br)

#### **RESUMO**

A Administração Pública tem passado por transformações estruturais que modificam as concepções e os objetivos das formas de gestão e do comportamento das instituições públicas. Consoante a essa realidade, os órgãos de controle da administração pública se fortaleceram nos últimos anos, demonstrando o papel fundamental do mesmo nas instituições. A presente pesquisa tem como objetivo analisar a efetividade do controle interno na Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa de natureza aplicada, utilizou do método de raciocínio indutivo, com abordagem qualitativa. É considerada descritiva, documental e estudo de caso. A coleta de dados foi concretizada por entrevistas semiestruturadas com gestores relacionados a temática. Como resultados, foi possível demonstrar a efetividade do controle interno na universidade, e a influência dos pareceres das atividades do controle interno nas decisões da gestão e no atendimento às metas organizacionais, propiciando melhores serviços à sociedade. Apesar de um controle atuante, é possível buscar o aperfeiçoamento por meio de novos procedimentos. Por fim, concluiu-se que auditorias realizadas nos processos garantem as conformidades com as leis e regulamentos.

**Palavras-chaves:** Controle Interno. Gestão Estratégica. Universidade Pública.

#### **ABSTRACT**

Public Administration has undergone structural transformations that modify the conceptions and objectives of the forms of management and the behavior of public institutions. In line with this reality, public administration control bodies have strengthened in recent years, demonstrating their fundamental role in institutions. The present research aims to analyze the effectiveness of internal control at the Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. As for the methodological procedures, the research of an applied nature used the inductive reasoning method, with a qualitative approach. It is considered descriptive, documentary and case study. Data collection was carried out through semi-structured interviews with managers related to the theme. As a result, it was possible to demonstrate the effectiveness of internal control at the university, and the influence of the opinions of internal control activities in management decisions and in meeting organizational goals, providing better services to society. Despite an active control, it is possible to seek improvement through new procedures. Finally, it was concluded that audits carried out in the processes ensure compliance with laws and regulations.

**Keywords:** Internal Control. Strategic management. Public university.

#### **RESUMEN**

Public La Administración Pública ha sufrido transformaciones estructurales que modifican las concepciones y objetivos de las formas de gestión y el comportamiento de las instituciones públicas. En consonancia con esta realidad, los órganos de control de la administración pública se han fortalecido en los últimos años, demostrando su papel fundamental en las instituciones. La presente investigación tiene como objetivo analizar la efectividad del control interno en la Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. En cuanto a los procedimientos metodológicos, la investigación de carácter aplicado utilizó el método de razonamiento inductivo, con enfoque cualitativo. Se considera descriptivo, documental y estudio de caso. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas semiestruturadas con gerentes relacionados con el tema. Como resultado se pudo evidenciar la efectividad del control interno en la universidad, y la influencia de las opiniones de las actividades de control interno en las decisiones gerenciales y en el cumplimiento de las metas organizacionales, brindando mejores servicios a la sociedad. A pesar de un control activo, es posible buscar la mejora a través de nuevos procedimientos. Finalmente se concluyó que las auditorías realizadas en los procesos aseguran el cumplimiento de las leyes y reglamentos.

**Palabras clave:** Control Interno. Gestión estratégica. Universidad pública.

## 1. INTRODUÇÃO

A administração pública vem atravessando mudanças, migrando do modelo burocrático para um modelo mais gerencial, por meio da análise de resultados, da busca pelo atendimento aos seus princípios e, conseqüentemente, de um melhor gerenciamento dos recursos disponíveis, ofertando à sociedade também melhores serviços públicos. Essa exigência de maior efetividade da máquina pública em busca da otimização de recursos e transparência só poderá ser obtida por meio de um trabalho sério e comprometido de todos os envolvidos com a gestão pública, auxiliada por uma eficiente estrutura de controle.

O controle interno na administração pública, além de uma obrigação legal, desempenha um papel fundamental de apoio aos atos de seus gestores, sendo um órgão de assessoramento na gestão das instituições públicas, comunicando e relatando eventuais atividades problemáticas executadas por terceiros em nome do gestor, dando-lhe a alternativa de reverter essas situações, contribuindo cada vez mais para uma gestão transparente, comprometida e responsável do administrador público. No olhar de Boynton, Jojnsom e Kell (2002), Controles Internos são um processo exercido pelo Conselho de Administração, pela Administração e por outros colaboradores como forma de proporcionar razoável segurança, a fim de alcançar os objetivos da organização quanto à confiabilidade das informações financeiras e à obediência às leis e regulamentos aplicáveis, como a eficácia e a eficiência de operações.

Nos tempos atuais, em que grandes mudanças ocorrem rapidamente em todos os ambientes, a gestão estratégica deve ser vista, conforme Costa (2007), como um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela alta administração da entidade, com a cooperação da média gerência e dos demais servidores, de forma integrada e harmônica, assegurando o desenvolvimento e a continuidade da organização a longo prazo.

O sistema de controle interno representa uma importante ferramenta estratégica, pois assegura que as decisões sejam executadas com um elevado grau de acerto e segurança, em menor tempo, expandindo, com isso, as possibilidades de atividade de uma organização.

Os objetivos, as metas, as ações, os recursos financeiros, humanos e materiais definidos pela gestão estratégica da universidade devem ser periodicamente avaliados e controlados por meio de indicadores e métricas. É desse modo que são analisadas as diferenças entre o que foi planejado e o que foi efetivamente executado, de maneira que as razões possam ser oportunamente identificadas e corrigidas. Para Tavares (2005), a avaliação e o controle estratégico encerram o ciclo do processo de gestão estratégica, cuja finalidade é mostrar até que fase os cursos de ação previstos estão sendo cumpridos e qual o nível de êxito das metas e objetivos.

A avaliação e o controle acontecem em um contexto amplo e vinculado a algumas decisões que devem ser tomadas no decorrer do processo de gestão estratégica. Com relação ao processo decisório, Oliveira (1992) discorre que a informação, devidamente estruturada, é de crucial importância para a empresa, associa os diversos subsistemas e capacita a empresa a impetrar seus objetivos, sendo que, se trabalhada de forma eficaz, torna-se responsável por agregar ainda mais valor à organização. Esse valor deve ser medido pela liderança, por meio de uma análise de obtenção de resultado a partir da informação transmitida.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

No entendimento de Tavares (2005), a Gestão Estratégica surgiu com o objetivo de superar um dos principais entraves apresentados pelo planejamento estratégico: a sua implementação. Tavares (2005) acrescenta que a Gestão Estratégica procura agrupar o plano estratégico e sua implementação em um só processo, visando assegurar as mudanças organizacionais necessárias

para essa implementação e a participação dos vários níveis da organização envolvidos em seu processo decisório.

Para Costa (2007, p. 56), a gestão estratégica é “[...] o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização”. Costa (2007) acrescenta que a gestão estratégica visa à evolução da organização de maneira a praticar uma estratégia que se adapte ao ambiente, assegurando seu crescimento e sobrevivência, por meio da previsão e do ajuste das estratégias perante as mudanças ambientais tanto internas quanto externas enfrentadas pela organização.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2011, p. 34), “[...] a gestão estratégica é caracterizada por sua complexidade, também faz necessário tomar decisões e fazer julgamentos baseados na conceitualização dos problemas difíceis”. Assim, a gestão estratégica pode ser pensada como a combinação de três elementos principais (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2011):

- a) compreender a posição estratégica de uma organização, significa identificar a influência provocada pelo ambiente externo, pela capacidade estratégica de uma organização (recursos e competências) e das expectativas e ações dos envolvidos no processo de gestão;
- b) fazer escolhas estratégicas incluem os fundamentos básicos da estratégia futura, para unidades de negócio e níveis corporativos, bem como as opções para aperfeiçoamento de estratégias em termos de direções e de métodos de desenvolvimento;
- c) gerenciar a estratégia em ação, se refere a questões estruturais e de processos de implementação da estratégia, que assegura que as estratégias escolhidas sejam de fato colocadas em prática.

Para controlar uma organização, deve-se ter claros os resultados de uma ação em particular; a partir daí, é possível apontar se os resultados previstos estão ocorrendo e realizar as mudanças necessárias para garantir que os resultados desejados ocorram. No entendimento de Dewelt (1997, p. 18), “[...] os administradores controlam para garantir que os planos se tornem realidade, portanto, eles precisam entender claramente o que foi planejado”. Nesse sentido, Certo e Peter (1993) definem que o

Controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que está funcionando apropriadamente. Em essência, o controle estratégico compreendido para garantir que todos os resultados planejados durante o processo materializem-se de fato.

A história do controle interno na Administração Pública Federal tem seu marco inicial legal com a edição da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, a qual foi responsável pela introdução das expressões controle interno e controle externo, apresentando a definição para as competências do exercício daquelas atividades. Ao Poder Executivo, incumbiu-se o controle interno, enquanto o externo foi atribuído ao Poder Legislativo (CALIXTO E VELASQUES, 2005).

Botelho (2008, p. 31) define controle interno como o “[...] controle realizado pelo próprio órgão executor no âmbito de sua própria Administração, exercido de forma adequada, capaz de propiciar uma razoável margem de garantia de que os objetivos e metas serão atingidos de maneira eficaz, eficiente e com a necessária economicidade”. O conceito do autor mostra o controle interno com o enfoque de garantir o alcance dos objetivos e metas traçados de forma que sejam evidenciadas a eficácia, a eficiência e a economicidade da gestão.

Peter e Machado (2014) trazem um olhar para o controle interno no campo da administração pública em dois sentidos: amplo, a partir da ideia central de prevenção e correção de erros ou desvios no âmbito de cada poder ou entidade da administração pública; e restrito, considerando o conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados utilizado com vistas a assegurar que os objetivos dos órgãos e entidades da administração pública sejam alcançados de

forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público.

Na Administração, para se alcançar um determinado objetivo, é preciso captar o maior número de informações possível, as quais podem ser obtidas por meio do processo de controle e aplicadas para a tomada de decisão. De acordo com Machado e Tonin (2012), o controle é fundamental para a correta gestão dos recursos, visto que é possível que os mecanismos de controle sejam realizados no dia a dia dentro da própria administração pública, auxiliando os gestores. Um sistema de controle eficiente serve como uma ferramenta de gestão e fiscalização que propicia a eficácia correta da aplicação dos recursos públicos, fazendo com que a administração pública exerça seu papel cumpra as exigências legais e de interesse público.

O Sistema de Controle Interno vem se aperfeiçoando e evoluindo. Segundo Calixto e Velasques (2005), é possível perceber a existência de um ambiente favorável ao desenvolvimento de ações integradas, orientadas para a economia de recursos e a maximização dos benefícios provenientes das atividades de auditoria. O estudo da eficiência do controle interno das instituições públicas federais demonstra ser uma ferramenta capaz de aprimorar a aplicação do dinheiro público.

A gestão universitária, na opinião de R.Ribeiro (2017) são compreendidas como organizações complexas, marcada por especificidades, voltada por uma lógica mais complexa do que a que regula o ambiente empresarial, seja no âmbito público ou privado. Corroborando com esse entendimento, Mota Júnior; Conceição (2019) a universidade no sentido de sua estrutura e no funcionamento da gestão, e da política de ensino, pesquisa e extensão, acaba sendo orientada a assumir certos princípios e métodos próprios de uma lógica economicista, absorvendo também sua condição socioeducacional.

A gestão pública praticada nas universidades tornou-se um instrumento de enorme relevância para essas instituições, devido a suas particularidades, foi necessário adequar e adaptar as ferramentas de gestão estratégica ao contexto universitário, auxiliando na tomada de decisão voltada os objetivos destas instituições. (GESSER et al., 2021).

De acordo com Queiroz et al, (2012).o controle interno como apoio à gestão universitária, serve para preservar o patrimônio e os recursos públicos, por meio da detecção de fraudes, desvios e avaliação da gestão quanto ao desempenho de metas e à execução de orçamentos, no tocante aos aspectos de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade, a partir de um sistema de informação e avaliação eficiente.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como de abordagem qualitativa, uma vez que é resultante de uma avaliação formativa, com propósito de melhorar ou sugerir um programa ou plano (ROESCH, 2013). Conforme Lakatos e Marconi (2010), a abordagem qualitativa possibilita descrever a complexidade do comportamento humano, fornecendo uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências do comportamento em relação ao ambiente organizacional da instituição em estudo.

Quanto aos objetivos, é definida como descritiva, pois, conforme Cervo e Bervian (2002, p. 66), “[...] observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. O trabalho se enquadra nessa perspectiva porque a realidade não é alterada/manipulada, mas apenas averiguada e anotada.

Em relação aos meios, são utilizados no estudo em questão fontes primárias, por meio de entrevista semiestruturada com os gestores e servidores da unidade de controle da instituição de ensino superior estudada, e secundárias, com base documental e bibliográfica.

As estratégias ou procedimentos adotados nesta pesquisa são classificados como documental e estudo de caso. A pesquisa documental concentra-se na investigação de documentos internos e externos à organização (ROESCH, 2013). Foi realizado um levantamento no acervo da instituição envolvida com o fenômeno investigado, a partir de processos, legislações, normativas, pareceres,

relatórios e documentos da Udesc, buscando tomar conhecimento das rotinas da Secretaria de Controle Interno da Udesc. De acordo com Gil (2009), essa análise é imprescindível para os estudos de caso.

A pesquisa também é um estudo de caso porque, de acordo com Yin (2005), tem o propósito de trazer uma descrição aprofundada sobre uma realidade determinada, a Udesc. Ainda, segundo Yin (2005), o estudo de caso é a pesquisa que busca fenômenos em seu ambiente real, neste caso, a Udesc, e, mais especificamente, a unidade de controle interno, quando há pouco controle sobre variáveis, ou ainda quando existem mais variáveis de interesse do que informações, quando a pesquisa se baseia em várias fontes de evidências ou, ainda, quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.

De acordo com Vergara (2016), para a coleta de dados é necessário correlacionar os objetivos aos meios, de modo a alcançá-los, além de justificar a adequação de um a outro. A presente pesquisa tem como objetivo analisar a percepção e efetividade do controle interno da Udesc por seus gestores.

A análise de dados coletados foi efetuada por meio da técnica de análise interpretativa, que, conforme Triviños (1987, p. 173), apoia-se “[...] em três aspectos fundamentais: a) nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, ideias dos documentos etc.); b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos- -chaves das teorias e de outros pontos de vista); c) na experiência pessoal do investigador”.

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A Udesc foi criada em 20 de maio de 1965, por meio do Decreto Estadual nº 2.802/1985, sendo concebida como uma instituição vocacionada à preparação dos recursos humanos, com o objetivo de suprir as demandas necessárias ao desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, na época denominada Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (SANTA CATARINA, 1965).

Em 1990, com a Lei Estadual nº 8.092, de 1º de outubro de 1990, passou a ser uma fundação pública constituída e mantida pelo Estado catarinense, vinculada à Secretaria da Educação, nomeada como Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina, com autonomia didático-científica, administrativa, financeira, pedagógica e disciplinar, com receita e patrimônio próprios (SANTA CATARINA, 1990).

A Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), está instituída sob a Lei Estadual nº 8.092, de 1º de outubro de 1990, e a Constituição Estadual. É uma instituição pública de educação, sem fins lucrativos, com prazo de duração indeterminado, que goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira, disciplinar e patrimonial, e que obedece ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, conforme o artigo 207 da Constituição da República Federativa do Brasil e os artigos 168 e 169 da Constituição do Estado de Santa Catarina. A UDESC é uma fundação dotada de Personalidade Jurídica de Direito Público, tem jurisdição em todo o território catarinense, sede e foro na cidade de Florianópolis. É regida por Estatuto próprio, aprovado pelo Decreto Estadual nº 4.184, de 06 de abril de 2006 e pela legislação que lhe for aplicável. (UDESC, 2019b, p. 5)

Quanto à sua estrutura, compõem as unidades da Udesc: a Reitoria e 12 (doze) centros de ensino, distribuídos em nove cidades do Estado de Santa Catarina; além de 28 (vinte e oito) polos de apoio presencial para ensino a distância, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil, do Ministério da Educação (UAB/MEC), apresentando, assim, uma estrutura multicampi. A instituição conta com mais de 15 mil alunos, 59 cursos de graduação e 48 mestrados e doutorados, que são oferecidos gratuitamente, nos quais mais de 95% dos professores efetivos são mestres e doutores (UDESC, 2021).

Cabe destacar que a Udesc, como universidade pública e gratuita, busca o atingimento de suas ações, focada em suas atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão) com o apoio das atividades-meio (administração), tendo como órgão responsável a Reitoria, exercida pelo reitor, que compreende o Gabinete do Reitor, de quem a Secretaria de Controle de Interno é subordinada.

A Seconti foi inserida na estrutura da Udesc em 2006 como órgão suplementar e vinculado à Reitoria, por meio da aprovação do Regimento Geral atual (Resolução nº 44/2007 – CONSUNI) da universidade.

Sendo um órgão suplementar, a relação hierárquica da unidade de controle interno da Udesc vai ao encontro da definida no Decreto nº 1.670/2013, pois no parágrafo único do Art. 28 do Regimento da Udesc é determinado que “[...] os Órgãos Suplementares serão geridos por um coordenador ou secretário e terão estrutura e funcionamento definidos em seu Regimento Interno, aprovado pelo CONSUNI” (UDESC, 2007, Parágrafo único, Art. 28). Nota-se que a Seconti não possui regimento interno aprovado no Conselho Universitário (CONSUNI).

A Seconti consiste num órgão setorial, uma vez que é um ente da administração indireta vinculado a uma Secretaria de Estado Setorial: a Secretaria de Estado de Santa Catarina (SANTA CATARINA, 2009). Conforme o Regimento da Udesc (2006, Art. 36),

Art. 36. A Secretaria de Controle Interno é um órgão suplementar superior subordinado à Reitoria, composto por servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo do quadro permanente da UDESC, com um Secretário designado pelo Reitor e com as atribuições previstas em lei, e ainda:

I – elaborar e submeter previamente ao Reitor a programação anual de auditorias da Secretaria;

II – elaborar e submeter ao Reitor os relatórios das auditorias realizadas, cientificando-o em caso de ilegalidade ou irregularidade constatada e propondo medidas corretivas visando sanar as impropriedades identificadas.

Parágrafo Único. Os Centros devem designar um servidor para exercer função de controladoria interna no âmbito de cada Centro em consonância com os procedimentos adotados.

Não obstante, a Seconti, órgão suplementar da Reitoria e órgão seccional do sistema de controle interno estadual, também desenvolve outras atividades imputadas por órgãos competentes, conforme estabelecido no Art. 4º do Decreto nº 1.670/2013, com as alterações do Decreto nº 558/2016 (SANTA CATARINA, 2013, Art. 7º):

Art. 4º Ao responsável pelo controle interno do órgão, do fundo ou da entidade caberá:

I – assessorar o gestor máximo nas atribuições previstas aos órgãos setoriais, setoriais regionais e seccionais, conforme disposto no art. 7º do Decreto nº 2.056, de 2009;

II – realizar estudos para proposição e aperfeiçoamento de normas procedimentais e regulamentos que visem à efetividade das ações de controle interno;

III – emitir o Relatório de Controle Interno (RCI) na forma da legislação em vigor;

IV – emitir parecer sobre a regularidade dos atos de admissão de pessoal, reforma ou transferência para a reserva;

V – monitorar os estágios da receita e da despesa, conforme o disposto na Lei federal nº 4.320, de 17 de março de 1964;

VI – verificar o cumprimento da regularidade do órgão, fundo ou entidade de acordo com o que estabelece o Decreto nº 851, de 23 de novembro de 2007;

VII – acompanhar e monitorar a implementação das ações necessárias ao saneamento das inconsistências apresentadas no Portal do Gestor Público Estadual, conforme o disposto no art. 6º do Decreto nº 744, de 21 de dezembro de 2011;

VIII – emitir o parecer do controle interno na prestação de contas de recursos concedidos, a título de adiantamentos, subvenções, auxílios e contribuições, nos termos da Instrução Normativa nº TC 14, de 13 de junho de 2012, do Tribunal de Contas do Estado, quando previsto no procedimento de tomada de contas, na forma da legislação em vigor;

IX – alertar formalmente a autoridade administrativa competente sempre que tomar conhecimento da ausência de prestação de contas ou quando ocorrer desfalque, desvio de dinheiro, bens ou valores públicos, bem como quando caracterizada a prática de qualquer

- ato ilegal, ilegítimo ou antieconômico de que resulte prejuízo ao erário, conforme o disposto no Decreto nº 1.886, de 2 de dezembro de 2013;
- X – dar ciência formal à Diretoria de Auditoria Geral no caso de descumprimento dos prazos previstos no Decreto nº 1.886, de 2013;
- XI – sugerir a implantação de controles que visem à prevenção de erros e à racionalização na utilização de recursos públicos;
- XII – supervisionar o controle de bens de terceiros em poder do órgão, bem como de bens do ativo permanente, sua incorporação, transferência, cessão e baixa, e a aplicação dos recursos provenientes da alienação destes últimos;
- XIII – cientificar a autoridade máxima em caso de irregularidade e ilegalidade constatadas, propondo medidas corretivas;
- XIV – registrar no RCI os casos de omissão ou descumprimento de medidas previstas nos normativos legais vigentes; e
- XV – outras atribuições previstas na legislação estadual em vigor.

A Secretaria de Controle Interno tem como finalidade acompanhar a execução dos programas de trabalho, contratos, convênios e a gestão orçamentária, financeira, contábil, operacional, patrimonial e de pessoal na Udesc quanto à legalidade, moralidade e legitimidade; verificar a utilização racional dos recursos e bens públicos; avaliar os resultados obtidos pela Administração quanto à economicidade e eficácia (Seconti, 2016).

Visando atingir os objetivos deste estudo busca caracterizar a percepção dos gestores estratégicos da Udesc sobre o controle interno.

O Gestor A entende que na Udesc, segundo prevê seu Estatuto, a Seconti é um dos Órgãos Suplementares Superiores e tem como atribuição as atividades de auditoria, além de caber a ela ações, medidas e procedimentos visando evitar, detectar e remediar a ocorrência de irregularidades, fraudes ou corrupção. De forma mais ampla, o Gestor A pressupõe que a unidade de controle interno é o setor responsável por contribuir com o atendimento às metas organizacionais de forma consistente, visando garantir sua conformidade com leis, regulamentos e políticas institucionais, assim como colaborar na eficiência operacional das atividades que audita.

O Gestor B entende que o setor que audita os processos tem a finalidade de preservar o bom uso dos recursos e proteger os bens públicos na Universidade. Esse gestor ainda cita que a Seconti está prevista no Regimento da Udesc desde 2007 como um dos Órgãos Suplementares Superiores.

O entendimento dos Gestores A e B seguem a ideia de Aguiar (2011), quando diz que o controle interno pode ser conceituado como aquele exercido por órgão que esteja dentro da estrutura de poder controlado e tenha sido criado para desenvolver essa atribuição. Não obstante, as atividades descritas pelos gestores vão ao encontro da definição de controle interno na área pública (CASTRO; 2018) compreendem o conjunto de métodos e procedimentos adotados pela entidade para salvaguardar os atos praticados pelo gestor, assim como o patrimônio sob sua responsabilidade, conferindo fidedignidade aos dados contábeis e segurança às informações deles decorrentes.

O Gestor C entende o controle interno como:

[...] um setor de apoio a Gestão. Os servidores que trabalham no Controle Interno desenvolvem atividades de fiscalização, acompanhamento e cumprimento das normas institucionais, atuando de forma preventiva, identificando riscos, falhas e vícios processuais. É papel do Controle Interno orientar e apontar aos Gestores as possíveis fragilidades identificadas nas rotinas e fluxos de processos, de modo que a Gestão possa corrigi-los de forma assertiva.

Esse entendimento do Gestor C está próximo da compreensão de Botelho (2008), que sinaliza o controle interno como meio que garante a obtenção dos objetivos e metas traçadas, de modo a evidenciar a eficácia, a eficiência e a economicidade da gestão. O entendimento adequa-se também ao que Aguiar (2011) postula, quando alega que o controle deve servir como órgão de assessoramento da autoridade.

Por sua vez, o Gestor D enxerga o órgão do controle interno como responsável por fazer auditorias internas na instituição, objetivando orientar os diversos setores à prevenção e correção de

eventuais equívocos e erros em procedimentos que possam implicar irregularidade ou ilegalidade. A afirmativa do Gestor D adequa-se ao olhar de Peter e Machado (2014), por entenderem que a ideia central do controle interno é a prevenção e a correção de erros e desvios.

Atrelada à classificação de Attie (2018) sobre controle interno está a opinião do Gestor C no que se refere ao tipo de controle administrativo, considerando que compreende métodos e procedimentos que dizem respeito à eficácia operacional e à decisão política estabelecida pela administração. Por sua vez, a percepção do Gestor D está mais alinhada aos tipos de controle contábil do autor (ATTIE, 2018), ao considerar os procedimentos mais próximos da fidedignidade dos registros contábeis.

Por outro lado, o Gestor A relata que o planejamento das atividades a serem desempenhadas pela unidade de controle interno seguem a:

Orientação técnica da Controladoria Geral do Estado de Santa Catarina – CGE/SC onde é elaborado o Planejamento Anual das Atividades de Controle Interno – PAACI, no qual constam os trabalhos a serem executados, relação de temas sujeitos à atuação da Unidade de Controle Interno sendo que nas atividades comuns aos órgãos e entidades as Unidades de Controle Interno devem seguir a padronização de atividades gerais disciplinada pela CGE/SC.

A elaboração de tal planejamento tem por finalidade dar transparência aos objetivos e resultados da Unidade de Controle Interno, além de ser um instrumento essencial à organização das atividades.

Sendo que, por meio da elaboração desse documento, eu como responsável pela SECONTI, tenho a oportunidade de alinhar os trabalhos do setor às necessidades, expectativas e prioridades da gestão, aumentando a probabilidade de implementação das recomendações emanadas e conseqüentemente a qualidade da gestão pública.

O planejamento e o controle na administração pública relatado pelo Gestor A vai ao encontro do que dizem os autores Meirelles (2016) e Di Pietro (2020), que definem o controle como a faculdade de vigilância, orientação e correção que um Poder, Órgão ou Autoridade exerce sobre a conduta funcional de outro na administração pública, com o objetivo de garantir a conformidade de sua atuação diante dos princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico. Lacombe (2009) acrescenta que planejamento, organização, controle e direção constituem a base do processo administrativo, que tem a finalidade medir e corrigir o desempenho da organização assegurando que os objetivos e as metas sejam atingidos e os planos para alcançá-los sejam realizados.

O Gestor A, ao informar que o planejamento tem a finalidade de dar transparência aos objetivos e resultados, sendo um instrumento de organização das atividades, consente com os pensamentos de Oliveira (2013) e Fischmann e Almeida (2018), no sentido de que o planejamento é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando ao maior grau de interação com o ambiente ao evidenciar pontos como missão, objetivos, metas e políticas da organização, com o propósito de aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

O Gestor A relata que a importância mais evidente do controle interno é

[...] contribuir na salvaguarda dos recursos públicos e verificar a adequação na aplicação deles, mas além disso considero bem relevante a colaboração em ações que promovam a eficiência operacional e encorajem a aderência às políticas institucionalmente definidas, com o objetivo de evitar fraudes, erros, ineficiências e crises.

Creio que uma função bem importante é a de contribuir para que os gestores avaliem os processos e procedimentos em sua área de atuação na Universidade e uma perspectiva que temos é de atuar e contribuir na gestão dos riscos visando sua minimização e contribuir na otimização de procedimentos administrativos e normas internas visando ganhos na eficiência e eficácia.

Assim, o Gestor A apresenta a ideia da política de governança da administração pública, regulamentada pelo Decreto nº 9.203/2017, que descreve a implementação de controles internos relacionados à gestão de riscos, priorizando ações estratégicas de prevenção antes de sanções. E, ainda, constata-se que o sistema de controle interno visa ter uma abrangência mais preventiva do



que punitiva, concentrando-se na gestão de riscos e na governança, tornando-se indispensável o comprometimento da alta gestão nesse processo.

O Gestor B entende a importância e os benefícios do controle interno para a Udesc como um setor que:

[...] acompanha a execução dos programas de trabalho, contratos, convênios e a gestão orçamentária, financeira, contábil, operacional, patrimonial e de pessoal na Universidade quanto à legalidade, moralidade e legitimidade.

Verifica a utilização racional dos recursos e bens públicos e avalia os resultados obtidos pela Administração quanto à economicidade e eficácia.

Então entendo que a SECONTI é importante para nos proteger como gestores e a Universidade como instituição, contribuindo para que sejam evitados problemas como fraudes, erros, ineficiências e assim colabora na prevenção de crises.

Já o Gestor D compreende que o controle interno é importante para a Universidade, pois, a partir do trabalho realizado por esse órgão, a instituição previne e corrige equívocos e erros em atos administrativos, evitando a ocorrência de irregularidade ou de atos ilegais pelos quais possa sofrer sanções de órgãos de controle e ter uma avaliação negativa da sociedade.

Os Gestores B e D têm o mesmo entendimento de Attie (2018), para quem o controle interno tem quatro objetivos básicos e meios necessários para alcançá-los: a salvaguarda dos interesses, que se refere à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devido a erros ou irregularidades, assim como os principais meios que podem dar o suporte necessário; a precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais, que compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados; a eficiência operacional, que determina a providência dos meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme; e a aderência às políticas existentes, assegurando que os desejos da administração, definidos por suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal.

Não obstante, o Gestor C entende a importância e os benefícios do controle interno para a Udesc ao vê-lo

[...] como um setor estratégico na estrutura organizacional da instituição, pois ao tempo que realiza atividades de controle, fiscalizando e orientando, está contribuindo para a qualidade e eficiência do serviço prestado a sociedade, e proporcionando aos gestores maior segurança com o fornecimento de dados e informações que refletiram na tomada de decisões.

Assim, o Gestor C segue a linha de Tavares (2005), que procura agrupar o plano estratégico e sua implementação em um só processo, visando assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis da organização envolvidos em seu processo decisório.

Na narrativa, ao falar de eficiência de serviços, o Gestor C segue o pensamento de Mazza (2021) quando a autora trata o princípio da eficiência como um modelo de administração pública gerencial voltado a um controle de resultados, fazendo com que os atos da administração sejam realizados com mais qualidade, competência e eficácia, em busca de atender às necessidades da sociedade. Dessa forma, quando se trata de eficiência na administração pública, isso significa que o gestor público deve administrar a organização com efetividade, economicidade, transparência e moralidade, visando cumprir as metas estabelecidas observando seus mecanismos de controle.

Na visão do Gestor A, uma sugestão de melhoria das atividades do controle interno para a gestão estratégica da Udesc seria a viabilização de um mecanismo para a manutenção do quadro de servidores lotados na SecontI que possuem experiência e capacitação em auditoria, para que não houvesse uma rotatividade tão frequente na equipe.

Para o Gestor B, uma sugestão de melhoria interessante é que a SecontI se envolvesse na identificação de áreas nas quais é recomendável que sejam oferecidos pela PROAD e PROPLAN

(Pró Reitoria de Planejamento) treinamentos e capacitações às equipes de técnicos administrativos que atuam em atividades que envolvam despesas ou gestão de bens públicos.

A sugestão de melhoria do Gestor C é a constante capacitação dos servidores lotados na Seconti, para que estes, além do apontamento de erros ou riscos, sejam capazes de sugerir/recomendar ações que possam ser implementadas pela Gestão para evitar ou reduzir esses riscos.

No ponto de vista do Gestor D:

Visto que o Controle Interno tem como objetivo orientar os setores para executar suas atividades com correção a sugestão é promover a atuação mais frequente da Secretaria de Controle Interno junto aos diversos setores revisando com as equipes os diversos procedimentos e verificando possíveis falhas que possam existir nos processos, por fim orientando para a melhoria contínua, visando alcançar o resultado de excelência em gestão.

Nas respostas do Gestores A, B, C e D, observa-se a priorização de uma maior capacitação e treinamento de pessoas, sendo este o mesmo entendimento dos autores Crepaldi (2019) e Attie (2018), ao definirem que um eficiente sistema de controle interno resulta de um pessoal com adequada qualificação técnica e profissional para a execução de suas atribuições. Attie (2018) ainda acrescenta que um dos objetivos do controle é o estímulo à eficiência operacional, em que deve ocorrer:

- a **rotação de funcionários**, que corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho e possibilita reduzir as oportunidades de fraudes, resultando, geralmente, em novas ideias de trabalho para as funções;
- a **seleção**, que permite a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas;
- o **treinamento**, sendo a capacitação do pessoal para a atividade proposta, que pode acarretar melhor rendimento, menores custos e pessoal atento e ativo à sua função;
- o **plano de carreira**, com a determinação da política da empresa ao pessoal, recompensando o pessoal que busca sistema de controle sadio;
- os **relatórios de desempenho**, enfatizando as pessoas que executam suas tarefas e seguem com disciplina e obediência as políticas e procedimentos da empresa;
- e os **tempos e métodos**, admitindo o acompanhamento mais eficiente de execução das atividades e regulando possíveis ineficiências do pessoal.

Analisando a efetividade do controle interno na Udesc para a percepção dos gestores, pode-se citar a visão do Gestor B no que se refere à influência dos pareceres das atividades do controle interno nas decisões da gestão, em que o órgão de sua lotação analisa os relatórios das auditorias realizadas dando ciência do andamento dos processos e atividades que envolvem os recursos financeiros da instituição e, havendo qualquer problema, implementa as medidas corretivas propostas.

Esse pensamento do Gestor B assemelha-se ao que afirma Guerra (2007) em sua classificação sobre o controle posterior, dizendo que este deve ser aplicado após praticado o ato administrativo, pois tem o propósito de rever o ato para confirmá-lo se é legal e regular, corrigi-lo e, no caso de eventuais defeitos apurados, também desfazê-lo por via da revogação ou declaração de nulidade.

Na visão do Gestor C:

Os pareceres do controle interno influenciam diretamente na tomada de decisões, os relatórios normalmente possuem dados, índices, números, gráficos e por fim recomendações aos Gestores. A gestão analisa, discute, estuda os relatórios, análise a sua viabilidade de implementação, e a partir daí pode estabelecer novas rotinas, prazos e fluxos no âmbito da instituição que venham a reduzir ou minimizar os riscos, falhas e/ou melhorar os processos.

Nessa linha de compreensão, Johnson, Scholes e Whittington (2011) salientam que a gestão estratégica é caracterizada por sua complexidade, o que faz necessário tomar decisões e fazer julgamentos baseados na conceitualização dos problemas difíceis. Para a gestão, é essencial que o resultado do controle corresponda a um ganho para a administração, pois o resultado do controle significa conduzir o gestor àquilo que pode acontecer, o que deve ser evitado e o que não aconteceu (CALIXTO; VELASQUES, 2005).

De acordo com o Gestor D, a influência dos pareceres das atividades do controle interno nas decisões da gestão se dá no sentido de fazer uma gestão eficiente, com qualidade, com nenhum ou com o mínimo de erros, uma vez que os pareceres da Secont têm como propósito orientar a gestão para a correção. Na mesma concepção do Gestor D, Stoner e Freeman (2010) afirmam que a conduta do administrador pode ser compreendida diante do quão eficiente e eficaz é e da competência com que define e alcança os objetivos delimitados.

Sobre as limitações para o efetivo exercício da unidade de controle interno da instituição, o Gestor A explica que

[...] atividades de auditoria e respectivo controle que realizamos não enxergo limitações que as comprometam, tendo em vista dispormos de acessos diretos aos dados primários através dos Sistemas de Gestão e às informações do Diário Oficial Eletrônico além de o fluxo de informação entre os auditores de cada área/tema e os setores responsáveis pela gestão e execução das atividades fluir muito bem. Me ocorre que existem pequenas limitações que variam para cada área de auditoria, por exemplo os sistemas de Almoxarifado e Patrimônio são sistemas antigos nos quais é bem trabalhosa a busca informações.

Essas limitações vão ao encontro das observações de Almeida (1996) e Crepadi (2019) sobre a apropriação de bens da empresa, no caso, os sistemas, e dos apontamentos Boyton, Johnson e Kell (2002) no que tange às principais limitações, aos erros de julgamento por informações inadequadas, às falhas devido à falta de entendimento das informações e operações do controle interno.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Udesc, com o objetivo de prestar serviços com qualidade à sociedade, dispõe de recursos, estrutura e pessoal para assegurar sua atuação no ensino, pesquisa e extensão em prol do interesse público. Nesse ínterim, apesar de os procedimentos de controle estarem presentes na administração pública há algumas décadas, de acordo com a fundamentação teórica e resultados obtidos nessa pesquisa, o controle interno encontra-se ainda em fase de desenvolvimento, fortalecimento e solidificação, por isso é fundamental que existam controles dos atos dessa instituição, com o propósito de avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão.

O objetivo geral do presente trabalho (Analisar a percepção e efetividade do controle interno da Udesc por seus gestores), foi alcançado, uma vez que se verificou a percepção dos gestores estratégicos da Udesc sobre o controle interno por meio de uma entrevista semiestruturada, sendo de fundamental importância a compreensão da visão estratégica da universidade sobre o tema. Pode-se concluir que a Secont vem contribuindo na salvaguarda dos recursos públicos, via auditorias, assim como nas despesas decorrentes dos processos licitatórios e seus respectivos contratos, despesas públicas de custeio, colaborando nas práticas que proporcionem o atingimento dos princípios básicos da administração pública, da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Logo, o órgão atende às políticas institucionalmente definidas, de forma a garantir a conformidade com as leis, regulamentos, evitando fraudes e erros, o que auxilia nas atividades operacionais.

Nesse contexto, também se analisou a efetividade do controle interno para a gestão estratégica da Udesc a partir da percepção dos gestores em torno da literatura sobre o tema, sendo possível comparar os procedimentos e métodos utilizados pela Udesc com as visões de autores.

Frente a essa percepção, verificou-se que a efetividade do controle interno pode ser aperfeiçoada por meio de novos procedimentos internos, possibilitando uma normatização e eficiência dos atos e evitando interpretações dúbias ou mal-entendidos. Nota-se também que deve haver uma melhoria na participação em programas, projetos e atividades visando à eficácia, eficiência e economicidade dos recursos e assegurando a aderência às diretrizes e normas da Universidade, com o propósito de antecipar informações oportunas e confiáveis que poderão ser aplicadas na tomada de decisão dos gestores.

Desse entendimento, Melo e Leitão (2021) relatam que é de fundamental importância as contribuições do controle interno no âmbito das universidades públicas, pois tendo em vista que é através desse controle que se pode assegurar o uso dos recursos públicos em sua totalidade, oportunizando maior transparência das ações executadas, atendendo o interesse da sociedade que é seu principal stakeholder.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Ubiratan Diniz de; ALBUQUERQUE, Marcio André Santos de; MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. **A Administração Pública sob e perspectiva do controle externo**. 1. ed. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

ATTIE, Willian. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

BRASIL. **Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: 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: 22 set. 2021.

BRASIL. **Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964**. Brasília, DF: Presidência da República, 1964. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4320.htm). Acesso em: 21 jun. 2021.

BOYTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. **Auditoria**. Tradução de José Evaristo dos Santos. São Paulo: Atlas, 2002.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual prático de controle interno na administração pública municipal**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

CALIXTO, Giniglei Eudes; VELAZQUEZ, Maria Dolores Pohmann. Sistema de controle interno na administração pública federal. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 2, n. 3, p. 63-81, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/63>. Acesso em: 21 jun. 2021.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2002.

- COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DEWELT, Robert L. **Control: Key to Making Strategy Work**. Management Review, 1977.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.
- FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- GESSER, Grazielle Alano; OLIVEIRA, Clésia Maria de; MACHADO, Marília Ribas; MELO, Pedro Antônio. **Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras**. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 26, n. 1, p. 5–23, abr. 2021.
- GUERRA, Evandro Martins. **Os controles externo e interno da Administração Pública**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso: fundamentação científica – subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan e WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Tradução de Rodrigo Dbal. Revisão técnica: José Edson Lara. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MACHADO, Quelen Cristiane Moraes; TONIN, Guerino Antônio. **Benefícios dos controles internos para a administração municipal**. 2012. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2012. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2128/Machado\\_Quelen\\_Cristiane\\_Moraes.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2128/Machado_Quelen_Cristiane_Moraes.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 01 fev. 2022.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAZZA, Alexandre. **Manual de direito administrativo** 11. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.
- MELO, Monike S.M.; LEITÃO, Carla R.S. **Características do controle interno das universidades federais brasileiras**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 224-244, 2021.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.
- MOTA JÚNIOR, A.; CONCEIÇÃO, S. Contribuições Teórico-Metodológicas sobre a Gestão Universitária no Contexto do Sistema Estadual de Educação Superior da Bahia. XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2019, Florianópolis: INPEAU/UFSC, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201729>Acesso

em: 27 jul. 2022

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias e táticas operacionais**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcos Vinícius Veras. **Manual de Auditoria Governamental**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

QUEIROZ, M. A. S.; PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V.; GOMES, A. O.; RODRIGUES, M. D. N. **Controle interno e controladoria na Administração Pública: estudo nas universidades federais brasileiras**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 19, 2012, Bento Gonçalves. Anais... Bento Gonçalves, 2012.

RIBEIRO, R. A natureza da gestão universitária: influência de aspecto político -institucionais econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, v. 3, n. 2, p. 357-278, maio-ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650609>. Acesso em: 27 jul. 2022.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2013.

STONER, John A. F.; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

SANTA CATARINA. **Constituição do Estado de Santa Catarina**: promulgada em 5 de outubro de 1989. Florianópolis, SC: Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina, 1989. Disponível em: [http://leis.alesc.sc.gov.br/html/constituicao\\_estadual\\_1989.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/constituicao_estadual_1989.html). Acesso em: 06 mar. 2021

SANTA CATARINA. **Decreto n. 2056, de 20 de janeiro de 2009**. Regulamenta o Sistema de Controle Interno, previsto nos arts; 30, inciso II e 151 da Lei Complementar n. 381, de 7 de maio de 2007, e estabelece outras providências. Florianópolis, SC: Procuradoria Geral do Estado de Santa Catarina, 2009. Disponível em: <http://www.pge.sc.gov.br/index.php/legislacao-estadual-pge>. Acesso em: 6 mar. 2021

SANTA CATARINA. **Lei Complementar n. 741, de 12 de junho de 2019**. Dispõe sobre a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo, e estabelece outras providências. Florianópolis, SC: Governo do Estado de Santa Catarina, 2019. Disponível em: <http://leisestaduais.com.br/sc/lei-complementar-n-741-2019-santa-catarina-dispoe-sobre-a-estrutura-organizacional-basica->. Acesso em: 6 mar. 2021.

SANTA CATARINA. **Lei n. 8.092, de 1º de outubro de 1990**. Transforma a Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina, em Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, e dá outras providências. Florianópolis, SC: Governo do Estado de Santa Catarina, 1990. Disponível em: [http://www.secon.Udesc.br/leis/lei\\_8092-1990.pdf](http://www.secon.Udesc.br/leis/lei_8092-1990.pdf). Acesso em: 07 abr. 2021.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UDESC. **Resolução n. 044/2007 – CONSUNI**. Aprova o Regimento Geral da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, SC: Udesc, 2007. Disponível em: <http://www.secon.Udesc.br/consuni/resol/2007/044-2007-cni.pdf>. Acesso em: 2 nov 2019

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.