

**KATHLEN LEAL LIMA**

**PROPOSTA DE FLUXOGRAMA NO AMBIENTE PÚBLICO CORPORATIVO:  
Análise no Município de Urupá/RO com Ênfase nos Processos de Aquisição de  
Bens e Serviços.**

**KATHLEN LEAL LIMA**

**PROPOSTA DE FLUXOGRAMA NO AMBIENTE PÚBLICO CORPORATIVO:  
Análise no Município de Urupá/RO com Ênfase nos Processos de Aquisição de  
Bens e Serviços.**

Artigo Científico apresentado no Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná 2022, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Ms<sup>a</sup>. Marlene Muniz Oliveira Pilenghy.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP**

L732p

Lima, Kathlen Leal.

Proposta de fluxograma no ambiente público corporativo: Análise no município de Urupá/RO com ênfase nos processos de aquisição de bens e serviços. / Kathlen Leal Lima. – Ji-Paraná, 2022.

28 p. ; il.

Artigo Científico (Curso de Ciências Contábeis) – Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná, 2022.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ms<sup>a</sup>. Marlene Muniz Oliveira Pilenghy.

1. Fluxograma. 2. Orçamento Público. 3. Controle Interno. 4. Gestão de processos. I. Pilenghy, Marlene Muniz Oliveira. II. Título.

CDU 005.311.2:336.12

**ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ATA Nº 005/2022/2 - TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM CIÊNCIAS  
CONTÁBEIS**

Aos 05 (cinco) dias do mês de dezembro de 2022, às 20:10 horas, reuniram-se em Banca, sob presidência da primeira, a Professora Marlene Muniz Oliveira Pilenghy, Orientadora, e os Professores: Marcia Cristina Teixeira e Elias Caetano da Silva, avaliadores, para comporem Banca Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **“PROPOSTA DE FLUXOGRAMA NO AMBIENTE PÚBLICO CORPORATIVO: Análise no Município de Urupá/Ro com Ênfase nos Processos de Aquisição de Bens e Serviços.”**, de autoria da aluna **KATHLEN LEAL LIMA**. Após arguições e apreciação sobre o trabalho, foi atribuída nota 100, considerando-se () **APROVADO** - ( ) **REPROVADO**, com as seguintes NOTAS parciais:

- a. Avaliação escrita: Média 100  
b. Avaliação oral (defesa): Média 100  
c. Média final: 100

Ji-Paraná, 05 de dezembro 2022.

*Kathlen Leal Lima*

Kathlen Leal Lima  
Orientanda

*Marlene Muniz Oliveira Pilenghy*

Marlene Muniz Oliveira Pilenghy  
Orientadora

## **PROPOSTA DE FLUXOGRAMA NO AMBIENTE PÚBLICO CORPORATIVO: Análise no Município de Urupá/RO com Ênfase nos Processos de Aquisição de Bens e Serviços. <sup>1</sup>**

**Kathlen Leal Lima <sup>2</sup>**

**RESUMO:** O mapeamento de processos é uma ferramenta de gestão e comunicação destinada a aperfeiçoar os processos existentes ou auxiliar na introdução de novos procedimentos. Nas técnicas de mapeamento de processos, existem os fluxogramas, que são diagramas genéricos que verificam como todos os componentes de um sistema funcionam e ajudam a analisar sua eficácia. Eles contêm ferramentas de valiosa importância para as empresas, pois visam esclarecer a sequência das atividades e melhorar os processos de negócios. Por meio da aplicação dessa ferramenta gráfica é possível entender o funcionamento dos processos, aumentar a eficiência, identificar gargalos e pontos de melhoria. Dessa forma, este trabalho tem por objetivo estudar o setor de processos de aquisição de bens e serviços da Prefeitura do Município de Urupá, com o propósito de auxiliar os gestores no controle à tomada de decisão administrativa. Na metodologia o método adotado foi o dedutivo, por efeito da interpretação do conteúdo de premissas que contém a análise geral a fim de particularizar o cenário estudado e facilitar a conclusão. A classificação da pesquisa foi a qualitativa quanto ao problema e utilizou-se a pesquisa descritiva e explicativa quanto aos objetivos. Também foi adotada a pesquisa bibliográfica e documental em função da utilização de documentos e aplicação dos conhecimentos adquiridos. Mediante a elaboração do fluxograma identificou-se que a proposta viabilizou padronização dos processos, visualização sistêmica, condutas nítidas e objetivas acarretando em estímulos de maiores resultados. Ademais, os objetivos desta pesquisa obtiveram êxito através da proposta do fluxograma já que promoverá pontos de controle e auxiliar no processo de tomada de decisão administrativa.

**Palavras-chave:** Fluxograma; Orçamento Público; Controle Interno; Gestão de processos.

## **PROPUESTA DE DIAGRAMA DE FLUJO EN EL ENTORNO PÚBLICO CORPORATIVO: Análisis en la Municipalidad de Urupá/RO con énfasis en los Procesos de Adquisición de Bienes y Servicios.**

**RESUMEN:** El mapeo de procesos es una herramienta de gestión y comunicación diseñada para mejorar los procesos existentes o ayudar en la introducción de nuevos procedimientos. En las técnicas de mapeo de procesos, hay diagramas de flujo, que son diagramas genéricos que verifican cómo funcionan todos los componentes de un sistema y ayudan a analizar su efectividad. Contienen herramientas de valiosa importancia para las empresas, ya que tienen como objetivo aclarar la secuencia de actividades y mejorar los procesos comerciales. Mediante la aplicación de esta herramienta gráfica es posible entender el funcionamiento de los procesos, aumentar la eficiencia, identificar cuellos de botella y puntos de mejora. Así, este trabajo tiene como objetivo estudiar el sector de procesos de adquisición de bienes y servicios de la Municipalidad de Urupá, con el propósito de asistir a los gestores en el control de la toma de decisiones administrativas. En la metodología, el método adoptado fue el deductivo, por efecto de la interpretación del contenido de las premisas que contiene el análisis general con el fin de individualizar el escenario estudiado y facilitar la conclusión. La clasificación de la investigación fue cualitativa en cuanto al problema y se utilizó la investigación descriptiva y explicativa con respecto a los objetivos. La investigación bibliográfica y documental también se adoptó de acuerdo con el uso de documentos y la aplicación de los conocimientos adquiridos. A través de la elaboración del diagrama de flujo se identificó que la propuesta permitió estandarización de procesos, visualización sistémica, conductas claras y objetivas resultando en estímulos de mayores resultados. Además, los objetivos de esta investigación fueron exitosos a través de la propuesta de diagrama de flujo, ya que promoverá puntos de control y ayudará en el proceso de toma de decisiones administrativas.

**Palabras llave:** Diagrama de flujo; Presupuesto Público; Control Interno; Gestión de procesos.

<sup>1</sup>Artigo apresentado no curso de graduação em Ciências Contábeis do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná 2022, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, sob orientação da professora Ms<sup>a</sup> Marlene Muniz Oliveira Pilenghy. E-mail: marlene.pilenghy@yahoo.com.br

<sup>2</sup>Graduanda em Ciências Contábeis do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná, 2022. E-mail: kathlenleal@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

Por influência dos reflexos da globalização, a organização, planejamento e controle são subsídios essenciais na vida financeira das entidades. No âmbito público esse comportamento não se difere.

No entanto, é necessário a aplicação de procedimentos específicos em virtude do direcionamento de bens e serviços à coletividade por recursos advindos dos custeios fornecidos pela tributação. Considerando tais aspectos, a administração pública utiliza um instrumento auxiliador no âmbito de planejamento e aplicações de finanças auferidas por meio de receitas previstas e despesas fixadas, denominado orçamento público.

Em função disso, tornou-se obrigatório a aplicação do controle interno no setor público, visto que transmite ao gestor maior segurança nas decisões administrativas.

A alocação das finanças auferidas são distribuídas aos setores conforme a necessidade demandada, sendo realizada com auxílio de processos. Diante disso, o fluxograma é um meio pelo qual é possível esquematizar os processos de modo a promover planejamento e gestão através de uma representação gráfica, simples e objetiva de modo a transferir as informações e ações. Isto poderá permitir a aplicação de questionamentos de riscos e a possibilidade de identificar os controles ou a sua ausência.

Mediante o exposto, este trabalho parte da seguinte questão de pesquisa: como a criação do fluxograma de processos de bens e serviços poderá promover pontos de controle e auxiliar na decisão administrativa no ambiente público corporativo de Urupá/RO?

Por conseguinte, pretende-se por meio do fluxograma dos procedimentos de aquisição de bens e serviços promover meios para aperfeiçoar a gestão dos procedimentos de modo a simplificar, otimizar, padronizar e promover visualização sistêmica para o planejamento decisório administrativo.

Tendo em vista todas as circunstâncias aqui descritas, esta pesquisa terá como objetivo a apresentação da proposta do fluxograma dos processos de aquisição de bens e serviços na Prefeitura do Município de Urupá/RO para auxiliar os gestores no controle à tomada de decisão administrativa.

No que tange aos objetivos específicos, foi atribuído a identificação dos procedimentos administrativos referente ao fluxo de processos para aquisição de bens

e serviços, organização dos processos de modo que represente sequência e integração e a proposta do fluxograma de modo a aperfeiçoar a gestão dos processos de aquisição de bens e serviços.

## **2. REFERÊNCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONTABILIDADE PÚBLICA**

A contabilidade é uma ciência social aplicada, porque trata do estudo e controle do patrimônio que abrange as pessoas físicas e jurídicas e se utiliza dos cálculos matemáticos para atingir seus objetivos. Segundo Bonho, Silva e Alves (2019) apud Marion (2011), isso acontece pelo fato dos fenômenos patrimoniais se modificarem conforme a ação humana sendo esses dados expressos de forma quantitativa. Além disso, o autor complementa que a contabilidade desempenha o estudo comportamental das entidades jurídicas (empresas) ou físicas (pessoas) e suas variações a longo prazo.

Marion (2022, p.24) destaca que “todas as movimentações passíveis de mensuração monetária são registradas pela Contabilidade, que, em seguida, resume os dados registrados em forma de relatórios e os entrega aos interessados em conhecer a situação da empresa”. Dessa forma, o profissional da contabilidade transforma os dados contidos nas demonstrações contábeis (relatórios) em informações, que servirão de subsídios aos gestores para a tomada de decisão.

Para Ribeiro (2018), a contabilidade tem por objeto o patrimônio, por objetivo o estudo e o controle do patrimônio das entidades e como finalidade prover aos usuários informações econômico-financeiras para a tomada de decisões. Partindo desse princípio, Viceconti salienta que as aziende representam as seguintes situações:

Entidades econômico-administrativas, assim chamadas aquelas que, para atingirem seu objetivo, seja ele econômico, seja social, utilizam bens patrimoniais e necessitam de um órgão administrativo, que pratica atos de natureza econômica necessários a seus fins ou complexo de obrigações, bens materiais e direitos, representados em valores ou suscetíveis de apreciação econômica, constitutivos de um patrimônio, considerado juntamente com a pessoa natural ou jurídica que sobre ele tem poderes de administração e disponibilidade. (VICECONTI, 2018, p.1)

Por conseguinte, Viceconti (2018) descreve que os governos (federal, estadual ou municipal) também se enquadram como uma azienda, sendo sua finalidade fornecer bens e serviços à coletividade, por meio de custeios financiados pela tributação governamental ao invés de ser cobrados preços como no caso de

empresas, visto que seu objetivo não é a obtenção de lucro. Por ter essas individualidades, criou-se um novo ramo da contabilidade nomeada como Contabilidade Pública.

Além disso, Filho (2021) estabelece que a Contabilidade aplicada ao setor público (CASP) adota os princípios contábeis e as normas contábeis direcionadas ao controle patrimonial público para auxiliar no processo de geração de informações.

Filho (2021) ainda menciona que o CASP controla os fenômenos associados ao orçamento público, controle de custos e ações potenciais que possam afetar futuros patrimônios, e outros controles financeiros, legais e/ou gerenciais que sejam críticos para o bom desempenho, transparência e controle da administração pública.

Conforme a NBC TSP EC (CFC, 2016), são objetivos do CASP aqueles que compõe a elaboração e publicação da informação contábil condizentes ao fornecimento de informações sobre a entidade do setor público que são úteis aos usuários dos relatórios contábeis de propósitos gerais (RCPG) para a prestação de contas e responsabilização (accountability) e tomada de decisão.

A elaboração e a divulgação de informação contábil não são um fim em si mesmas. O propósito é o de fornecer informações úteis aos usuários dos RCPG. A elaboração e a divulgação da informação contábil devem ser determinadas com base nos usuários dos RCPG e suas necessidades de informações. (FILHO, 2021, p. 2,)

A NBC TSP EC (CFC, 2016) ainda estabelece que os RCPG (demonstrações contábeis) têm o compromisso de conceder informações aos seus usuários para subsidiar nos processos decisórios e a prestação de contas e responsabilização (accountability).

Portanto, para que a contabilidade pública seja efetuada, há a existência de um instrumento auxiliador no âmbito de planejamento e aplicações de finanças auferidas, denominado orçamento público.

## 2.2 ORÇAMENTO PÚBLICO

Ao efetuar uma despesa deve-se levar em consideração a elaboração de um planejamento estratégico das receitas auferidas para que se torne viável o efetivo pagamento. É claro que algumas despesas devem receber prioridades maiores que outras. No caso das entidades públicas esse comportamento não se difere.

Diante disso, Lima (2018, p.1) esclarece que o orçamento é uma ferramenta de “controle preventivo que assinala o caminho a ser seguido pela Administração Pública,

dando-lhe a necessária autorização para arrecadar e gastar dentro dos limites que se contém no próprio orçamento”. Em vista disso, Giacomoni (2022) relata que embora o orçamento público não seja uma disciplina específica permite naturezas distintas: política econômica, administrativa, jurídica, contábil e financeira.

De acordo com Arruda e Araújo (2020, p.44), o orçamento deve prever receitas e fixar despesas de acordo com os direitos fundamentais e sociais dos cidadãos podendo ser caracterizado como “demonstrativo orgânico da economia pública, representando o retrato real da vida do Estado”. Vale complementar que o orçamento deve coincidir com a ano civil, de acordo com o artigo 34 da Lei nº 4.320 de 1964.

Ainda sobre o contexto do artigo 2º da Lei nº 4.320 de 1964, a Lei do Orçamento deverá conter a discriminação da receita e despesa para esclarecer a política econômica financeira e o programa de trabalho do Governo, obedecendo os princípios de unidade, universalidade e anualidade. Tal lei é proveniente do Poder Executivo, mas seu voto é realizado pelo Poder Legislativo, sendo sua elaboração desempenhada por todas as esferas do governo em um exercício com o destino a aprovação e, após isso, entrar em vigor no exercício seguinte.

Por conseguinte, é dever do Poder Executivo iniciar a elaboração do orçamento, enquanto o Poder Legislativo fica encarregado a possibilidade de emendar os projetos relacionados ao orçamento, segundo o artigo 166, § 3º da Constituição Federal de 1988. Em conformidade com Gonçalves et al (2019), os projetos de leis elaborados, relativos ao Plano Plurianual (PPA), à Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e à Lei Orçamentária Anual (LOA), é direcionada para a aprovação do Poder Legislativo. No entanto, quando se refere ao âmbito federal, será submetido a situações específicas abordadas a seguir:

No âmbito federal, tais projetos são submetidos às duas casas do Congresso Nacional: a Câmara dos Deputados e o Senado Federal. Mais especificamente, eles são enviados à Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização (CMO), formada por integrantes de ambas as casas (deputados federais e senadores). Cabe a essa comissão emitir parecer sobre os aspectos relevantes do processo orçamentário desde os seus projetos de lei até os planejamentos setoriais, conforme previsto no art. 166, §§ 1º e 2º da CF (BRASIL,1988). (GONÇALVES ET AL., 2019, p.109).

Nesse ínterim, a tramitação dos três projetos de lei pertencentes aos instrumentos orçamentário no Congresso Nacional (PPA, LDO e LOA), respeita a seguinte sequência de etapas dispostas na figura 1:

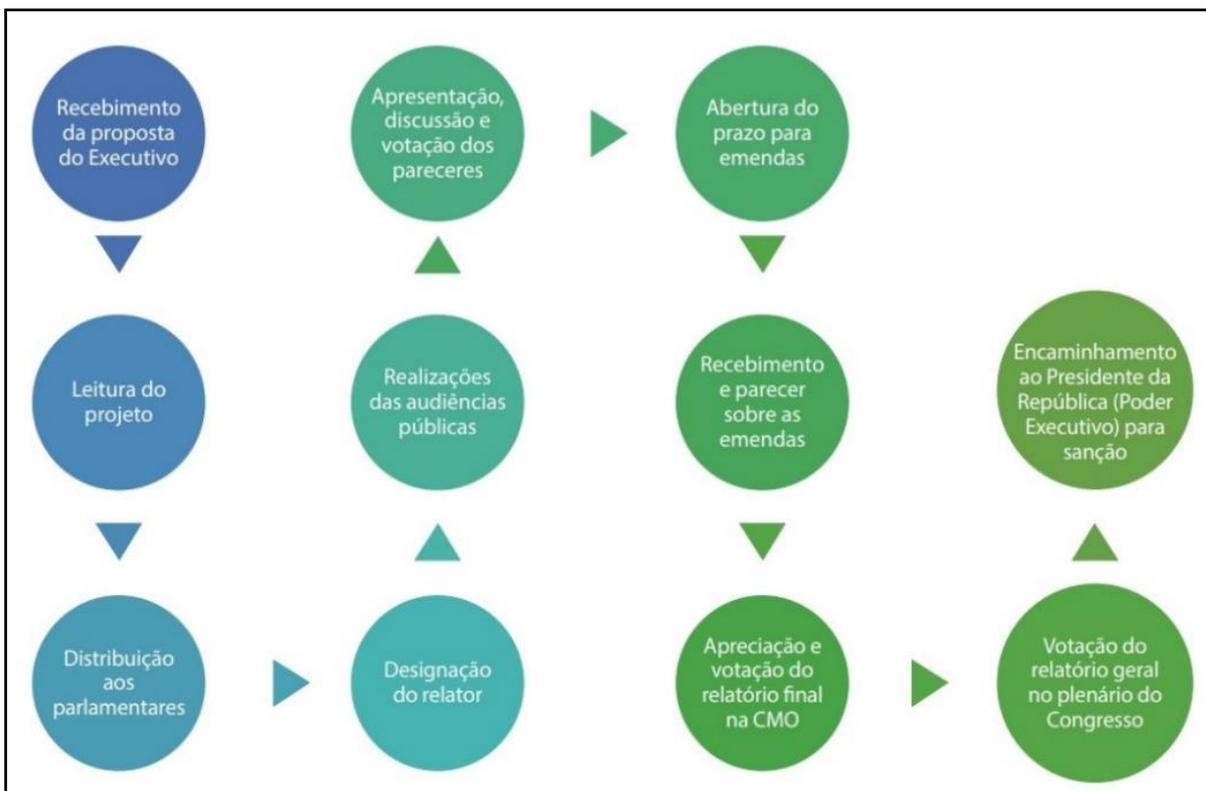


Figura 1:Tramitação das propostas orçamentárias no Congresso nacional.

Fonte: Adaptação de Noblat, Barcelos e Souza (2013) apud Gonçalves et al. (2019, p.109).

Perante o exposto, pode-se dizer que o orçamento é uma ferramenta de planejamento usado por qualquer entidade, sendo pública ou privada, do fluxo de ingressos e aplicações de recursos, em que deverá ser detalhado as ações que deverão ser implementados com aquisição de bens, prestações de serviços e investimentos.

Além disso, para que se tenha diretrizes norteadoras básicas para o desenvolvimento do orçamento público com o propósito de conter racionalidade, eficiência e transparência foi implantado os princípios orçamentários.

### 2.2.1 Princípios do Orçamento Público

Previstos na Lei nº 4.320 de 1964 e na Constituição Federal de 1988, os princípios orçamentários são essenciais para normatizar o processo orçamentário, facilitando na consistência, racionalidade, eficiência e transparência diante a elaboração e controle. É valido mencionar ainda que tais princípios são válidos para os Poderes Executivos, Legislativos e Judiciário de todos os entes federativos (União, Estados, Distrito federal e municípios), constituídos e instruídos por normas infraconstitucionais, constitucionais e doutrinas.

O Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP, 2021), descreve que o orçamento público no Brasil deve seguir legalmente aos seguintes princípios fundamentais: unidade, universalidade, anualidade, exclusividade, orçamento bruto, legalidade, publicidade, transparência e não-vinculação da receita de impostos.

Princípio	Descrição	Legislação
Unidade ou totalidade	Deve existir um único orçamento para cada esfera de governo	Caput do art. 2º da Lei nº. 4.320/1964
Universalidade	Determina que a LOA de cada ente federado deve conter todas as receitas e despesas de todos os poderes, órgãos, entidades, fundos e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público	Caput do art. 2º da Lei nº. 4.320/1964
Anualidade ou periodicidade	Delimita o exercício financeiro orçamentário, que, no caso brasileiro, prevê a coincidência com o ano civil, ou seja, de 1º de janeiro a 31 de dezembro de cada ano	Caput do art. 2º da Lei nº. 4.320/1964 e § 5º do art. 165 da CF/1988
Exclusividade	Estabelece que a LOA não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa	§ 8º do art. 165 da CF/1988
Orçamento bruto	Obriga o registro de receitas e despesas na LOA pelo valor total e bruto, vedadas quaisquer deduções	Art. 6º da Lei no. 4.320/1964
Transparência	Divulgar e disponibilizar o orçamento público de forma ampla à sociedade, por meio de relatórios sobre a execução orçamentária e a gestão fiscal	Arts. 48, 48-A e 49 da LRF
Não vinculação (não afetação) da receita de impostos	Veda a vinculação da receita de impostos a órgãos, fundos ou despesas, salvo exceções estabelecidas pela própria CF	Inciso IV do art. 167 da CF/1988
Legalidade	Apresenta o mesmo fundamento do princípio da legalidade aplicado à administração pública, segundo o qual cabe ao Poder Público fazer ou deixar de fazer somente aquilo que a lei expressamente autorizar, ou seja, subordina-se aos ditames da lei.	Art. 37 da CF/1988
Publicidade	A garantia de que os contribuintes possam ter acesso às informações orçamentárias para o pleno exercício da fiscalização sobre a utilização dos recursos arrecadados e aplicados.	Caput do art. 37 da Magna Carta de 1988

Figura 2: Resumo dos princípios orçamentários.

Fonte: Adaptação de Noblat, Barcelos e Souza (2013) apud Gonçalves et al (2019, p.116)

Nesse contexto, os princípios orçamentários por estarem relacionados a diretrizes normativas garantem prevenções de fraudes no setor público, bem como as divulgações dos atos governamentais praticados através da publicidade das receitas previstas e despesas fixadas com uma linguagem clara e objetiva a fim de garantir fácil compreensão a qualquer cidadão.

Desse modo, para que se tenha efetivação orçamentária é necessário aplicar os princípios orçamentários e manter o acompanhamento, fiscalização e o controle do orçamento exercido mediante ao controle interno.

## 2.3 CONTROLE INTERNO

No panorama atual, a presença de riscos no ambiente corporativo pode ocasionar oportunidades ou prejuízos conforme a sua gestão. Em função disso, o controle interno pode ser implementado a partir de políticas impostas pelas entidades com o objetivo de diminuir os riscos e melhorar processos, de acordo com Crepaldi e Crepaldi (2017).

Conforme Castro (2018, p.273), o controle interno pode ser compreendido como o “conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”. Com isso, garante ao administrador da organização maior segurança.

Ainda sobre o ponto de vista de Castro (2018), no âmbito do ambiente corporativo público é imprescindível a aplicação do controle interno, visto que o gestor público deverá responder pelos atos praticados por ele, ou os atos que delega a terceiros. Por esse motivo, deve ser determinado em todos os níveis e de maneira antecipada, a fim de oferecer estrutura a todas as tomadas de decisões.

Dessa maneira, no artigo 3º da lei nº461/11, descreve os objetivos básicos do controle interno no ambiente público, que são eles:

Assegurar a gestão dos recursos públicos e apoiar o controle externo na sua missão institucional de fiscalizar os atos da administração relacionados a execução contábil, financeira, operacional e patrimonial, quanto a legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções, auxílios e renúncia de receitas. (URUPÁ-RO, 2011)

Já no artigo 74 da Constituição Federal de 1988, impõe que os poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, preservarão, de modo integrado, o controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União; IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. (BRASIL, 1988)

De acordo com Crepaldi e Crepaldi (2019), a estrutura do controle interno é composta por ambiente de controle, procedimentos de controle, monitoramento, mapeamento, avaliação de riscos, informação e comunicação. Nesse sentido, o propósito da utilização dessa ferramenta é garantir que as funções e finalidades sejam

concretizadas.

Em síntese, para assegurar que as informações ofereçam compreensão do processo com o destino de auxiliar e representar de forma simples e objetiva a transição de informações e ações é necessário a aplicação do instrumento denominado fluxograma no controle interno.

## 2.4 FLUXOGRAMA

O fluxograma, também conhecido como *process chart diagr*, pode ser compreendido como instrumento gráfico que permite aos usuários visualizar os procedimentos e rotinas de modo a padronizar e aperfeiçoar o controle organizacional a partir de uma linguagem simples e objetiva.

Nesse sentido, Chiavenato (2021) argumenta que a estrutura do fluxograma é composta pela análise descritiva de uma atividade ou operação adotada por órgãos ou por quem exerce determinado cargo. Além disso, o fluxograma permite uma visualização sistêmica das atividades ou processos delimitando, eliminando ou alocando-as da maneira mais adequada com o propósito de torná-las mais relevantes.

Um bom fluxograma pode mostrar claramente que um trabalho que poderia ser feito por uma pessoa está sendo feito por várias pessoas; frequentemente, um fluxograma evidencia que os mesmos documentos retornam a um mesmo operador várias vezes, surgindo, então, a dúvida quanto à necessidade do retorno; alguns passos evidenciam-se como completamente inúteis; outros parecem ridículos, ou desafiam as pessoas para que se livrem deles; assim, cada passo que constitui a rotina deve ser analisado com cuidado, a menos que seja evidente não ser necessário na rotina revista. (CURY, 2017, p. 270)

A ideia da criação de diversos formatos é que as pessoas possam visualizar o processo ou trabalho de forma sequencial para que possam atingir destinada finalidade. Nesse sentido, Camargo (2018) determina que o fluxograma deve seguir um padrão de símbolos ou fórmulas geométricas de tamanhos e formas uniformes, dimensão adequada que ofereça visualização sem grandes movimentos e, por fim, o desenho deve ser realizado da esquerda para direita e de cima para baixo.

Conforme Chiavenato (2021), existem três modelos de fluxograma definidos como: fluxograma horizontal, fluxograma vertical e fluxograma de blocos. O fluxograma vertical ou gráfico de análise de processo, garante como vantagem uma padronização de formulário permitindo a utilização de qualquer funcionário no ambiente empresarial de forma que possa preencher e consultar as listas de atividades ou deveres, além de possibilitar rapidez em sua elaboração por conta da

padronização já citada.

Ainda sobre o ponto de vista de Chiavenato (2021), o fluxograma horizontal descreve a rotina da esquerda para a direita, sendo seus símbolos não impressos e desenhados, o que o difere do fluxograma vertical. Nele será disposto duas colunas a serem preenchidas, sendo vertical (numerada e descrita as rotinas) e horizontal (indica a participação dos órgãos ou unidades de trabalho). Em alguns casos de fluxogramas horizontais há necessidades da implementação de uma coluna para registros dos tempos de execução.

O fluxograma horizontal evidencia que a rotina realiza movimentos pouco racionais, voltando sucessivamente a locais ou aos órgãos já percorridos. Possibilita ainda a comparação da quantidade de trabalho de cada um dos órgãos envolvidos, bem como permite analisar a rotina nos seus pontos de estrangulamento ou congestionamento. O fluxograma horizontal pode utilizar os mesmos símbolos do fluxograma vertical. Enquanto o vertical enfatiza o processo em si, o horizontal enfatiza os órgãos ou as pessoas que participam do processo. É muito útil em procedimentos ou rotinas que envolvam muitos órgãos ou pessoas, pois permite visualizar a participação de cada um e comparar a distribuição das tarefas entre todos os envolvidos para possível racionalização ou redistribuição ou para facilitar os trabalhos de coordenação e integração. (CHIAVENATO, 2021, p. 270)

Chiavenato (2021) ainda menciona que o fluxograma de blocos, nada mais é, que uma sequência encadeada de blocos entre si, com significados distintos. Ademais, esse modelo representa duas vantagens sobre os fluxogramas vertical e horizontal sendo elas: a utilização de símbolos abundantes não se restringindo a linhas e colunas definidas pelo gráfico.

Portanto, o fluxograma é um instrumento auxiliador que proporciona o aperfeiçoamento tanto da gestão quanto do planejamento para posteriores tomadas de decisões na entidade, além de garantir um olhar sistêmico de seus gestores favorecendo melhor comunicação entre os setores.

### **3. METODOLOGIA**

Para realizar uma pesquisa é essencial ter o conhecimento dos métodos, da classificação da pesquisa, dos procedimentos técnicos e da coleta de dados, que serão aplicados com intuito de viabilizar a organização dos fatos e, conseqüentemente, a sua compreensão.

O método utilizado nesta pesquisa foi o dedutivo. Para Lozada e Nunes (2019), é notório que o método dedutivo apresenta um melhor enquadramento por se tratar da explicitação ao conteúdo de premissas que englobam uma análise geral a fim de particularizar o cenário estudado e promover uma conclusão.

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

#### 3.1.1 Quanto ao Problema

A pesquisa foi articulada por meio da abordagem qualitativa, visto que não envolve processos matemáticos para interpretação, mas sim, conceitos e relações entre os dados encontrados organizados por intermédio de uma estrutura explicativa.

Assim entendida, a pesquisa qualitativa enfatiza as qualidades de entidades e de processos que não são apresentadas em termos de quantidade, intensidade ou frequência. Ela enfatiza a natureza socialmente construída da realidade, o relacionamento íntimo entre o pesquisador e o que é estudado, além das restrições situacionais que moldam a investigação. (GIL, 2021, p.16)

Consoante a Gil (2021) a pesquisa qualitativa contribuirá em estudos no ambiente em que se concentra o problema para que viabilize em extração de informações a respeito da conduta do público estudado perante aos conflitos propiciando a, partir disso, na análise do problema e a construção de hipóteses. Além disso, o enfoque dessa pesquisa é a exploração, descrição e o entendimento do problema.

Em face do exposto, é necessário ter em consideração que o trabalho deverá seguir objetivos claros com o intuito de descrever os resultados dos dados coletados durante a pesquisa para que seja possível obter conclusão.

#### 3.1.2 Quanto aos Objetivos

No que tange aos objetivos, foi adotada a pesquisa descritiva e explicativa. No âmbito da pesquisa descritiva Marconi e Lakatos aponta o seguinte:

As pesquisas descritivas objetivam descrever as características de uma população, ou identificar relações entre variáveis. [...] Também são pesquisas descritivas as que se ocupam do nível de criminalidade de determinada comunidade, do atendimento dos serviços públicos de saúde, segurança, direitos humanos, pesquisas sobre preferência política. (MARCONI e LAKATOS, 2022, p.297)

No que se refere as pesquisas explicativas, Marconi e Lakatos (2022, p.298) abordam que a pesquisa explicativa possui o objetivo de “identificar os fatores que subjazem à ocorrência de determinados fenômenos”.

Diante disso, Lozada e Nunes (2019) relata que a junção das duas pesquisas permitirá a identificação de fatores que contribuem para a concretização da problemática, além de reunir e analisar os fenômenos e fatos.

Por conseguinte, a definição dos procedimentos técnicos irá especificar a

origem das informações extraídas e como se procederá na aplicação dos resultados da pesquisa.

### 3.2 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Quanto aos procedimentos utilizou-se as pesquisas bibliográfica e documental. Assim sendo, Marconi e Lakatos descreve a pesquisa bibliográfica da seguinte forma:

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificar o trabalho, a evitar determinadas publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações. (MARCONI e LAKATOS, 2021, p.186)

Para a modalidade de pesquisa documental, Gil (2022, p.45) atribui a sua validade por “toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc. Mas há fontes que ora são consideradas bibliográficas, ora documentais.”

Mediante ao exposto, Gil (2022) menciona que embora a pesquisa documental seja semelhante a pesquisa bibliográfica o que se difere é a natureza. No caso da pesquisa bibliográfica é instituído pela composição de materiais elaborados por autores com o propósito específico, enquanto a pesquisa documental é fundamentada por documentos conforme os objetivos da pesquisa, tais como: relatórios, relatos de pesquisas e comunicação.

### 3.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS

Será abordado a coleta de dados a partir de informações fornecidas diretamente dos sujeitos da pesquisa e depois de sistematizados poderão viabilizar no esclarecimento do problema de pesquisa, por meio da descrição rigorosa do que se está observando com o objetivo de que as anotações realizadas retratem os sentimentos, comentário, experiências e reflexões.

Por conseguinte, Lozada e Nunes apud Filho alude que a coleta de dados irá depender dos seguintes aspectos:

Dos objetivos que se pretendem alcançar com a pesquisa, das questões de pesquisa previamente elaboradas, do perfil dos pesquisados, das características da pesquisa e do objeto a ser estudado e, por fim, do método e da técnica mais adequados para o uso do instrumento. (LOZADA e NUNES (2019, p.192) apud FILHO (2015))

Será aplicado a esta pesquisa o diário de campo já que manifesta caráter descritivo analítico e caráter investigativo. Consiste também na procedência da

construção do conhecimento profissional e da ação fazendo uso do método qualitativo (LOZADA E NUNES, 2019).

Seguindo essa perspectiva, este estudo abordado foi realizado no ambiente público corporativo com auxílio de diálogos com o responsável do setor de controle interno durante o período de fevereiro a dezembro de 2022.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Hodiernamente, a presença de riscos no ambiente corporativo pode ocasionar oportunidades ou prejuízos conforme a sua gestão. Em função disso, o controle interno pode ser implementado a partir de políticas impostas pelas entidades com a finalidade de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis, diminuir os riscos e melhorar os processos.

Para assegurar que as informações ofereçam compreensão do processo e atendam os objetivos do controle interno foi necessário a aplicação do fluxograma horizontal, pois essa modalidade permite a visualização de todos os setores.

Essa ferramenta é representada por um diagrama que descreve o processo de forma a simplificar as informações nele descritas, além de auxiliar no planejamento e controle diante a uma representação gráfica transmitindo aos seus usuários suportes norteadores. Por conta disso, se faz necessário a descrição de cada processo por meio da análise de rotinas de um determinado setor ou vários, coletando dados e desenvolvendo desenhos de forma a integrá-los aos documentos.

Nesse sentido, ao observar o cenário existente em uma determinada entidade pública, verificou-se que no âmbito de processos de aquisição de bens e serviços há precária gestão dos mesmos que acarretava em tomadas decisórias menos assertivas por conta do tempo de espera e divergência entre os setores.

Para alterar tal cenário, surgiu a proposta de mapear os processos, que até então era realizada de forma desprovida de normativa, com o intuito de auxiliar e orientar os servidores públicos nos processos administrativos através de instrumentos procedimentais licitatórios no momento inicial com ênfase na construção do Termo de Referência (TR).

Diante do exposto e da necessidade de realizar controles preventivos à administração pública para garantir o cumprimento da lei e proteger o patrimônio público foi elaborado dez fluxogramas de despesas, em que se constatou maior necessidade da aplicação da proposta em relação a trajetória dos processos de

despesas no âmbito de dispensas de licitações, suprimentos de fundos, registros de preços, compras e serviços e transferência e escrituração de imóvel.

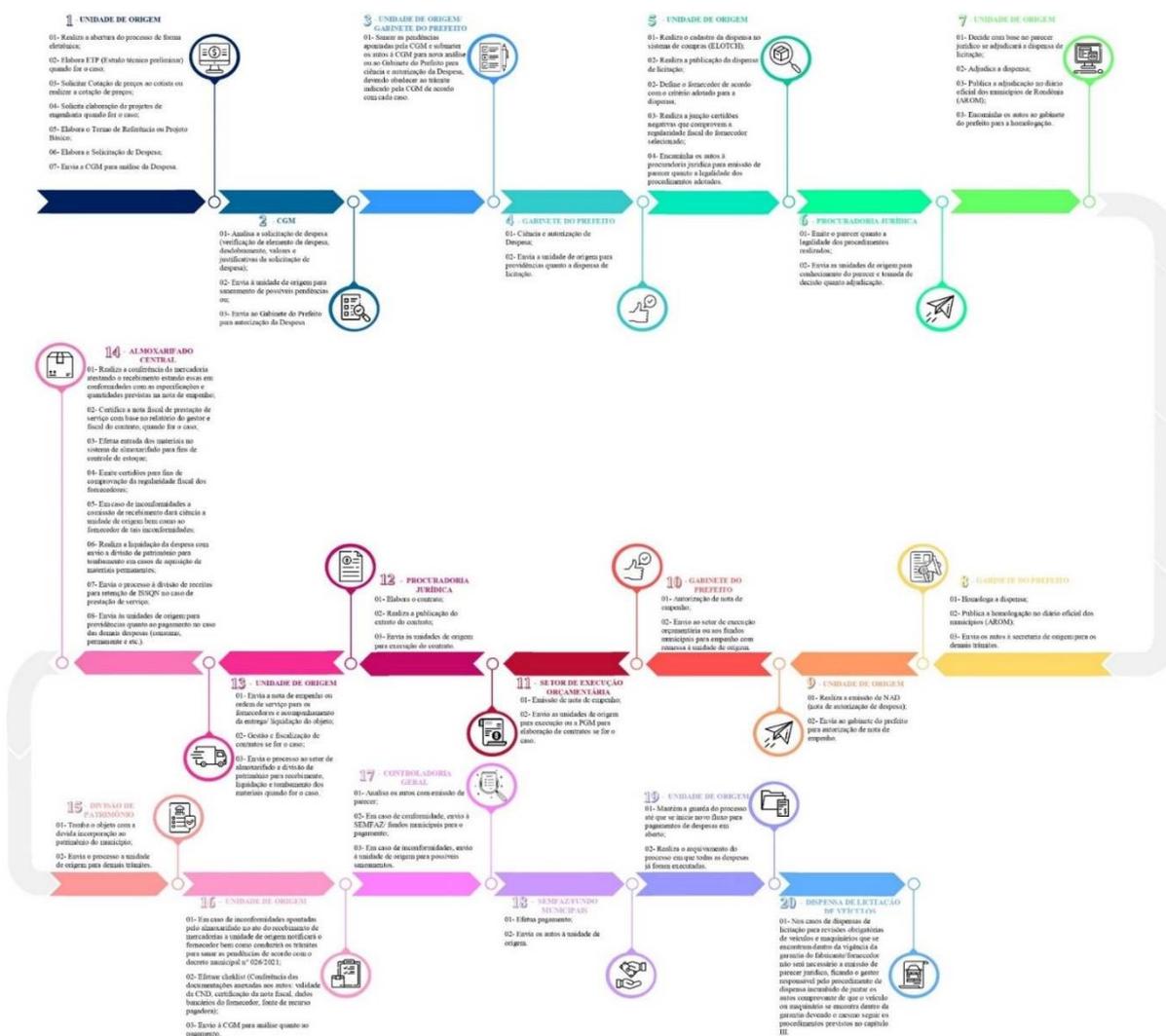


Figura 3: Fluxograma dos processos das dispensas de licitações.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações extraídas pelo setor de controle interno, 2022.

Possuindo caráter obrigatório, a licitação ocorre quando a administração pública necessita contratar produtos ou serviços de acordo com a demanda dos cidadãos, conforme expõe a Lei 8.666/1993.

Para que a licitação ocorra, a entidade pública concede as empresas a oportunidade de apresentarem propostas para posteriormente aceita-las. É claro que essa ação encadeia em inúmeras propostas entre fornecedores que deverão ser analisadas e introduzidas o princípio da isonomia.

A licitação é dividida em cinco modalidades, sendo elas: pregão, concorrência, leilão, diálogo competitivo e concurso. Perante a definição da modalidade pode-se definir os procedimentos norteadores e critérios da competição de fornecedores à entidade pública.

Há casos em que a administração pública necessita de maior agilidade ou economia de recursos na aquisição de um serviço ou produto em que deverá optar pela contratação direta.

Nesse sentido, a licitação poderá ser dispensada após a ocorrência direta em razão do valor (até cem mil reais para obras e serviços de engenharia ou serviços de manutenção de veículos automotores e até cinquenta mil reais para bens e outros serviços) e por razões cabíveis (calamidade pública, emergência, guerra, catástrofes ambientais, etc.).

Em sintonia com a figura 3, o processo de dispensa de licitação terá marco inicial na unidade de origem sucedendo-se de forma eletrônica. Além disso, a unidade de origem deverá elaborar o estudo de caso preliminar (ETP), solicitar ou elaborar a cotação de preços, solicitar a elaboração de projetos de engenharia quando for o caso, elaborar o termo de referência (TR) e elaborar a solicitação de despesa.

Em seguida, a unidade de origem encaminha a controladoria geral do município (CGM) para análise da solicitação de despesa e envia ao gabinete do prefeito para ciência e autorização ou à unidade de origem em caso de pendências.

Em sequência dos fatos, o gabinete do prefeito redireciona os procedimentos para a unidade de origem que irá realizar o cadastro da dispensa no sistema de compras (ELOTCH), publicar a dispensa de licitação, definir o fornecedor conforme o critério adotado para a dispensa, realizar a junção das certidões negativas de débitos (CND) que comprovem a regularidade fiscal do fornecedor selecionado e destinar os autos à procuradoria jurídica para emissão de parecer quanto a legalidade dos procedimentos adotados.

Após a emissão do parecer, a procuradoria jurídica enviará a unidade de origem para tomada de decisão quanto a adjudicação. Caso ocorra o aceite, os autos serão encaminhados ao gabinete do prefeito para homologação e publicação no diário oficial dos municípios (AROM), atribuindo a unidade de origem os autos para os demais trâmites. A unidade de origem emitirá a nota de autorização da despesa (NAD) e retornará para o gabinete do prefeito para autorização.

Após a autorização, o gabinete do prefeito enviará ao setor de execução orçamentária para emissão de nota de empenho encaminhando, em seguida, para a procuradoria jurídica que irá elaborar o contrato, publicar o extrato do contrato e destinar a unidade de origem para execução do contrato.

Por conseguinte, a unidade de origem irá encaminhar ao almoxarifado e divisão de patrimônio para recebimento, liquidação e tombamento dos materiais quando for o caso.

Após o tombamento dos materiais, o processo retornará à unidade de origem para sanar inconformidades apontadas pelo almoxarifado no ato do recebimento de mercadorias por meio de notificações ao fornecedor de acordo com o decreto municipal nº 026/2021.

Além disso, deverá ser efetuado checklist em relação a conferência das documentações anexadas aos autos, validade da CND, certificação da nota fiscal, dados bancários do fornecedor e fonte de recurso pagadora.

Logo após a realização do checklist, a unidade de origem encaminhará a controladoria geral para análise e emissão de parecer. Caso esteja em conformidade, a secretaria do município da fazenda (SEMFAZ) efetuará o pagamento e retornará à unidade de origem para arquivamento depois da execução de todas as despesas. No entanto, caso seja identificado inconformidade no processo deverá ser realizado a devolutiva dos autos à unidade de origem para possíveis saneamentos.

Nos casos de dispensas de licitações para revisões obrigatórias de veículos e maquinários que se encontram dentro da vigência da garantia do fabricante ou fornecedor não será necessário a emissão de parecer jurídico, em que o gestor passará a ser responsável pelo procedimento de dispensa incumbido de juntar os autos comprovantes de que o veículo ou maquinário se encontra dentro da garantia.

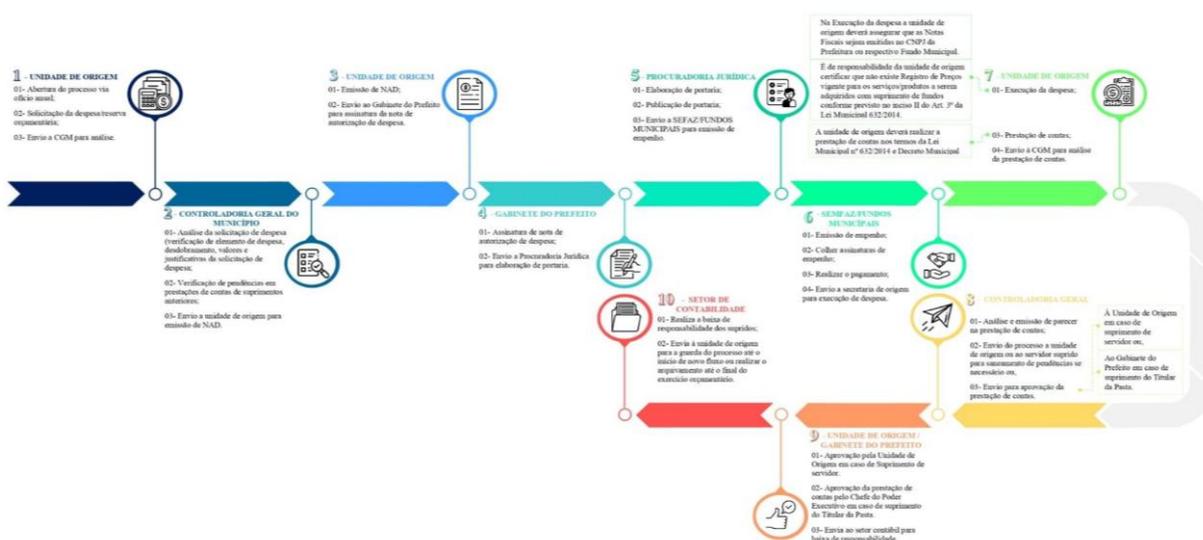


Figura 4: Fluxograma dos processos de suprimentos de fundos.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações extraídas pelo setor de controle interno, 2022.

Previsto no artigo 68 e 69 da Lei nº4320/64, suprimento de fundo é destinado ao adiantamento concedido ao servidor para pagamentos de despesas que não podem esperar o tempo necessário para o ciclo normal de dispêndio (licitação ou contratação direta), sendo expresso o prazo certo de comprovação e aplicação dos gastos, conforme a Lei nº 8.666/93.

É válido ressaltar, que a despesa do suprimento de fundos discerne das demais formas de execução de despesas devido o empenho ser realizado em nome do servidor, além de explicitar a quantia solicitada e os motivos para inexistência de obrigatoriedade da solicitação.

Para que se tenha êxito no processo disposto na figura 4, é necessário tomar nota da sequência cronológica das atividades nele impostas. Nesse sentido, a unidade de origem deverá emitir o ofício anual em que deverá ser constatado a solicitação da despesa ou reserva orçamentária e encaminhar à Controladoria Geral do Município (CGM) que irá analisar as informações e verificar possíveis pendências em prestação de contas de suprimentos anteriores.

Em seguida, a CGM irá realizar a emissão da nota de autorização de despesa (NAD) e destinar ao gabinete do prefeito para autorização, assinatura e, posteriormente, designar as informações à procuradoria jurídica para elaboração e publicação da portaria.

Dando seguimento aos fatos, a secretaria do município da fazenda (SEMFAZ) / Fundos Municipais irá emitir empenho, recolher assinatura do empenho, efetuar o pagamento, além de atribuir à unidade de origem a realização da execução de despesas e a prestação de contas.

A controladoria geral, por sua vez, irá analisar a prestação de contas, emitir parecer e enviar a unidade de origem ou gabinete do prefeito para aprovação de prestação de contas. Caso haja pendências, os autos deverão retornar à unidade de origem (em caso de suprimento de servidor) ou ao gabinete do prefeito (em caso de suprimento do titular da pasta).

Para finalizar o processo, o setor de contabilidade deverá realizar a baixa de responsabilidade dos supridos e enviar à unidade de origem para guarda do processo até o início de novo fluxo ou arquivamento dos autos até o final do exercício orçamentário.

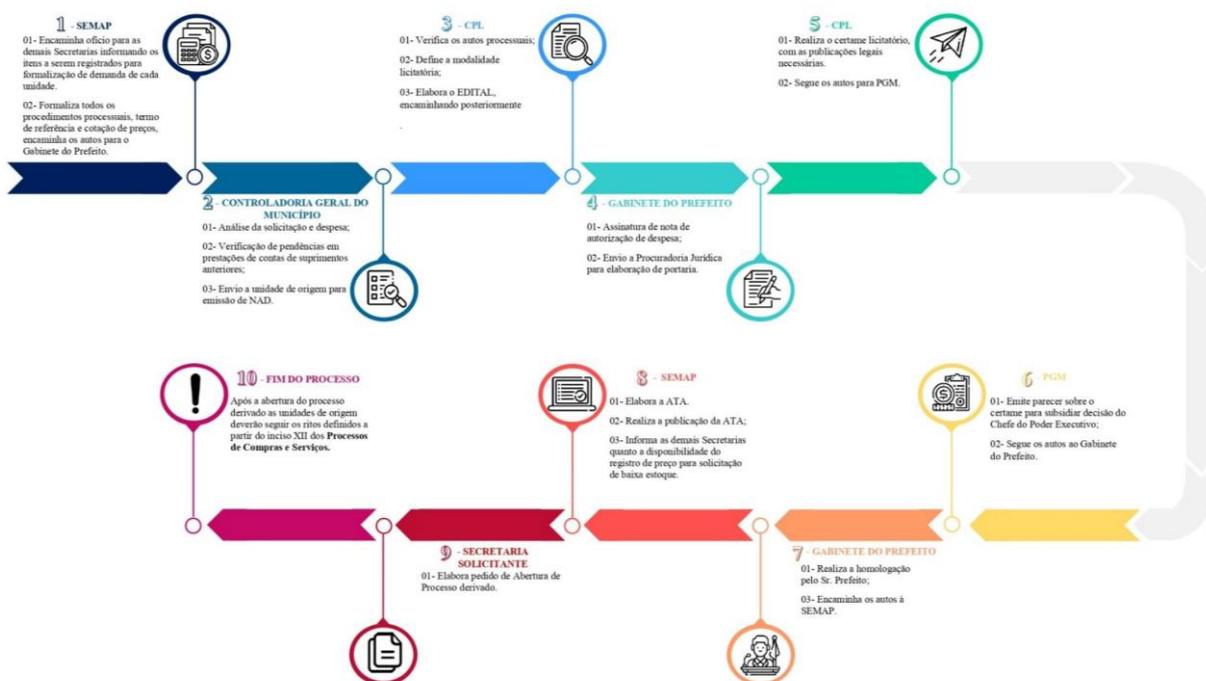


Figura 5: Fluxograma dos processos para registros de preços.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações extraídas pelo setor de controle interno, 2022.

Como o próprio nome sugere, o processo licitatório representado pela figura 5 possui o propósito de registrar os preços de determinado produto ou serviço para compras ou contratações futuras do poder público.

O sistema de registro de preços (SRP) procede por meio de licitação única nas modalidades de pregão e concorrência em que se destina o registro formal de preços tocante a prestação de serviços e a aquisição de bens constantes, não possuindo a obrigatoriedade de aquisição do produto ou serviço.

Ademais, o SRP é fundamental para atender as contingências do orçamento, visto que esse processo aperfeiçoa os mecanismos de planejamento, aumenta a eficiência administrativa, reduz o número de licitações redundantes, agiliza a contratação e possibilita ao órgão público o poder de escolha entre efetuar a aquisição ou não.

Outrossim, para abertura do processo disposto na figura 5 a Secretaria Municipal de Administração e Planejamento (SEMAP) deverá encaminhar o ofício para as demais secretarias descrevendo todos os itens a serem registrados para formalização de demanda, termo de referência (TR) e cotação de preços encaminhando os autos para o gabinete do prefeito que autorizará o início dos trâmites.

Após a autorização do prefeito, a Comissão Permanente de Licitação (CPL) irá



efetuar dispêndios financeiros através dos processos de compras e serviços, assim como é demonstrado pela figura 6.

Mediante a isso, a unidade de origem realiza a abertura do processo de forma eletrônica, elabora o estudo técnico preliminar (ETP), realiza ou solicita a cotação de preço, solicita elaboração de projetos de engenharia quando for o caso, elabora o termo de referência (TR), anexa minuta de contrato quando for o caso, solicita a despesa e encaminha a Comissão Permanente de Licitação (CPL) para definição da modalidade licitatória e elaboração da minuta de licitação conforme o edital.

Essas informações serão submetidas à procuradoria jurídica que irá analisar as minutas de contrato e emitir parecer ou adicionar novas minutas aos autos.

O parecer prévio retornará ao CPL para inserção da licitação no sistema de compras, elaboração do certame licitatório e realização das tramitações necessárias de acordo com o objeto e particularidades que possam surgir no decorrer de cada licitação com o envio à secretaria de origem em caso de recursos administrativos para conhecimento e manifestação do gestor da pasta.

Após a autorização e manifestação do gestor da pasta, a controladoria geral do município (CGM), setor de engenharia, contabilidade, procuradoria jurídica, unidade de origem ou gabinete do prefeito irão emitir parecer conforme a solicitação da CPL.

A CPL irá realizar a inserção da licitação no sistema de compras, elaboração do certame licitatório e publicação em relação aos veículos oficiais de publicação conforme a fonte de recurso do objeto licitado e submeterá à Procuradoria Geral do Município (PGM).

A PGM emitirá parecer em que os autos deverão estar em conformidade com os parâmetros legais e destinará para o chefe do poder executivo para homologação. Posteriormente, o gabinete do prefeito homologa o certame licitatório, realiza publicações, encaminha os autos à unidade de origem que tramitará à secretaria do município da fazenda (SEMFAZ) para reserva financeira.

Por conseguinte, a unidade de origem receberá os autos da SEMFAZ e emitirá a nota de autorização de despesa (NAD) e retornará ao gabinete do prefeito para autorização e envio ao setor de execução orçamentária para autorização da nota de empenho.

Com autorização da nota de empenho o setor de execução orçamentária emite a nota de empenho e envia à PGM para elaboração de contrato, publicação no diário oficial dos municípios e no portal nacional de contratações públicas (PNCP), além de

encaminhar à unidade de origem para execução do contrato.

Em seguida, a unidade de origem envia o processo ao setor de almoxarifado e divisão de patrimônio para recebimento, liquidação e tombamento dos materiais quando for o caso.

Se porventura, o almoxarifado identificar inconformidades no ato de recebimento de mercadorias a unidade de origem notificará o fornecedor bem como conduzirá os trâmites para saneamento das pendências, deverá efetuar checklist (Conferência das documentações anexadas aos autos: validade da CND, certificação da nota fiscal, dados bancários do fornecedor, fonte de recurso pagadora) e designar os autos à CGM para análise quanto ao pagamento.

Por fim, a SEMFAZ ou fundos municipais efetua pagamento e expede os autos à unidade de origem que manterá a guarda do processo até o início de um novo fluxo de pagamento de despesas em aberto.



Figura 7: Fluxograma dos processos de transferência e escrituração de imóvel.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações extraídas pelo setor de controle interno, 2022.

A figura 7, demonstra que para transferir um imóvel para outra pessoa, é necessário seguir alguns procedimentos. Em um primeiro momento, compete ao setor de cadastro imobiliário anexar todas as documentações das partes envolvidas e encaminhá-las a procuradoria jurídica que irá analisá-las e, a partir disso, emitir o parecer. Vale lembrar que, em caso de pendências ou insuficiência processual deverá realizar a devolutiva dos autos ao setor inicial do processo.

Caso não haja pendências, os autos serão submetidos ao setor de receitas que

irá realizar o recolhimento de acordo com cada caso e enviar novamente ao setor de cadastro imobiliário para conclusão dos autos.

Perante o exposto, a aplicação do fluxograma poderá promover padronização, maior controle e comunicação entre os setores já que permitirá aos gestores delimitar, eliminar ou alocar os procedimentos com o propósito de torná-los relevantes e estimular maiores resultados.

#### **4. CONCLUSÃO**

Para apresentar a conclusão do presente trabalho, é necessário resgatar os elementos iniciais do estudo como os objetivos gerais e específicos e compará-los com os resultados obtidos a partir de análises e discussões, trazendo ao mesmo tempo considerações sobre os procedimentos utilizados e implicações para trabalhos futuros.

Sendo assim, o fluxograma é uma ferramenta de gestão e comunicação destinada a subsidiar os gestores administrativos no aperfeiçoamento dos processos existentes ou, posteriormente, introduzir novos procedimentos na Prefeitura do Município de Urupá.

Em consideração a isso, este trabalho obteve resultados positivos no que concerne ao objetivo geral visto que permitiu aos gestores administrativos suportes norteadores por meio dos processos estruturados promovendo visualização sistêmica para o planejamento, gestão e tomadas de decisões de modo a simplificar, otimizar e padronizar os processos.

Quanto aos objetivos específicos, foi possível identificar os procedimentos e organizá-los através de uma representação gráfica, simples e objetiva de modo a transferir as informações e ações. Isto permitirá a aplicação de questionamentos de riscos e a possibilidade de identificar os controles ou a sua ausência, garantindo economicidade, celeridade e transparência aos stakeholders internos e externos.

Para estudos futuros, seria ideal elaborar fluxogramas que envolvam as receitas e o processo administrativo disciplinar (PAD), uma vez que este trabalho englobou somente os fluxos processuais de despesas.

#### **REFERÊNCIAS**

ARRUDA, Daniel; ARAUJO, Inaldo. **Contabilidade pública: da teoria à prática**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

ASSI, Marcos. **Controles Internos E Cultura Organizacional: Como Consolidar A Confiança Na Gestão Dos Negócios**. 3 ed. São Paulo: Saint Paul, 2019.

BONHO, Fabiana Tramontin; SILVA, Filipe Martins; ALVES, Aline. **Contabilidade Básica**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 20 de mai. de 2022.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 março de 1964**. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14320.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.html). Acesso em: 20 de mai. de 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21 jun 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm). Acesso em: 13 de out. de 2022.

CAMARGO, Marta Rocha. **Gerenciamento de Projetos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2018.

CASTRO, Domingos Poubel. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público**. 7 ed. Campos Elísios (SP): Atlas Ltda., 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 8 ed. Barueri (SP): Atlas, 2021.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE; ATRICON; STN. **NBC TSP Estrutura conceitual**. Estrutura conceitual para a elaboração e divulgação de informação contábil de propósito geral pelas entidades do setor público. 2016. Disponível em: [https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTSPEC&arquivo=NBCTSPEC.doc](https://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2016/NBCTSPEC&arquivo=NBCTSPEC.doc). Acesso em: 20 de mai. de 2022.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 11 ed. Campos Elísios (SP): Atlas Ltda, 2019.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. 8 ed. Campos Elísios (SP): Atlas Ltda., 2017.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. 9 ed. Campos Elísios (SP): Atlas Ltda., 2017.

FILHO, João Eudes Bezerra. **Contabilidade Aplicada ao Setor Público: Abordagem Objetiva e Didática**. 3 ed. Rio de Janeiro: Atlas Ltda, 2021.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 18 ed. Rio de Janeiro: Atlas Ltda., 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7 ed. Rio de Janeiro: Atlas Ltda., 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Barueri: Atlas Ltda, 2021.

GONÇALVES, Guilherme Corrêa et al. **Planejamento e Orçamento Público**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

LIMA, Diana Vaz. **Orçamento, Contabilidade e Gestão no Setor Público**. Campos Elísios (SP): Atlas Ltda, 2018.

LOZADA, Gizele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia Científica**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 8 ed. Rio de Janeiro: Atlas Ltda, 2022.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 13 ed. Campos Elísios (SP): Atlas Ltda, 2022.

NOBLAT, P. L. D.; BARCELOS, C. L. K.; SOUZA, B. C. G. **Orçamento público: visão geral**. Módulo III: o processo. Brasília: ENAP, 2013. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/872>. Acesso em: 21 de mai. de 2022.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral**. 10 ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

STN. **Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP)**. Publicado pela MCASP, 2019, 8ª Edição. Disponível em: [https://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/695350/CPU\\_MCA SP+8%C2%AA%20ed+-+publica%C3%A7%C3%A3o\\_com+capa\\_2vs/4b3db821-e4f9-43f8-8064-04f5d778c9f6](https://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/695350/CPU_MCA SP+8%C2%AA%20ed+-+publica%C3%A7%C3%A3o_com+capa_2vs/4b3db821-e4f9-43f8-8064-04f5d778c9f6). Acesso em: 21 de mai. de 2022.

URUPÁ. **Decreto Municipal N° 026, de 29 de janeiro de 2021**. Dispõe sobre o rito de aplicação das penalidades previstas nas Leis 8.666 de 21 de junho de 1.993, 10.520 de 17 de julho de 2.002 e 9.784 de 29 de janeiro de 1999, instituindo o rito procedimental conexo ao Processo Administrativo de Apuração de Responsabilidade - PAAR das infrações praticadas por fornecedores, na fase licitatória e/ou contratual, no âmbito do Município de Urupá. Disponível em: <https://transparencia.urupa.ro.gov.br/portaltransparencia-api/api/files/arquivo/11356?legado=false>. Acesso em: 28 de nov. de 2022.

URUPÁ. **Lei Municipal N° 461, de 03 de maio de 2011**. Institui no Município de Urupá o Sistema de Controle Interno. Disponível em: <https://transparencia.urupa.ro.gov.br/portaltransparencia-api/api/files/arquivo/14171?legado=false>. Acesso em: 14 de mai. de 2022.

VICECONTI, Paulo. **Contabilidade básica**. 18 ed. São Paulo: Saraiva, 2018.