GOVERNANÇA DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: PERSPECTIVAS DO CONTROLE INTERNO DA MARINHA DO BRASIL

Marcos José Araújo dos Santos

Capitão de Corveta (IM). Encarregado da Divisão de Auditoria em Suprimento de Bens e Serviços do Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR). Mestre em Ciências Contábeis (PPGCC/UERJ).

E-mail: m.araujo@marinha.mil.br

Francisco José dos Santos Alves

Vice-Presidente de Pesquisa e Estudos Técnicos do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro (CRC-RJ). Professor Adjunto do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (PPGCC/UERJ). Doutor em Controladoria e Contabilidade (PPGCC/FEA-USP)

E-mail: fjalves@globo.com

Frederico Antonio Azevedo de Carvalho

Professor Associado do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (PPGCC/UFRJ). Doutor em Sciences Économiques - Université Catholique de Louvain (UCL).

E-mail: fdecarv@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste artigo é relacionar os achados de auditoria do Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR), na área de gestão de compras e contratações, com os princípios de governança abordados pela literatura. Trata-se de uma pesquisa documental, em que os achados dos relatórios de auditoria de avaliação da gestão, elaborados em 2014 e 2015, foram investigados sob a perspectiva dos seguintes princípios de governança: Accountability, Equidade, Integridade e Transparência. Como resultados, verificou-se que os princípios da Accountability e da Equidade foram as perspectivas mais identificadas nas constatações analisadas, representando 70% da amostra investigada.

Palavras-chave: Governança. Controle Interno. Contratações Públicas.

ABSTRACT

The purpose of this article is to relate the audit findings of the Brazilian Navy Internal Control Center (CCIMAR), in purchasing management and contracting area, with the governance principles addressed in the literature. It is a documentary research, in which the findings of the management evaluation audit reports, prepared in 2014 and 2015, were investigated from the perspective of the following governance principles: Accountability, Fairness, Integrity and Transparency. As a result, it was found that the Accountability and Fairness principles were the most identified perspectives in analyzed findings, accounting for 70% of the sample investigated.

Keywords: Governance. Internal Control. Government Procurement.

1. INTRODUÇÃO

Governança é uma expressão que passou a ser utilizada com maior frequência nos discursos midiáticos, principalmente, em tempos de crise. É aplicável a múltiplos contextos que, em termos gerais, relaciona-se às formas como a sociedade, o governo e as organizações são lideradas e gerenciadas (EDWARDS et al., 2012), abordando princípios associados à transparência, equidade e integridade.

A governança é fundamentada pela Teoria da Agência, que contempla a relação entre partes (o Principal e o Agente), bem como os conflitos de interesse que emergem desse relacionamento, em que cada parte busca maximizar as questões de interesse particular. Para ilustrar a relação de agenciamento na esfera pública, a sociedade figura como o “principal”, enquanto os representantes políticos são os “agentes” escolhidos pela maioria. Ressalta-se que os conflitos resultantes da relação de agência podem ser mitigados pela aplicação de boas práticas de governança.

Nos últimos anos, o tema governança ganhou relevância na Administração Pública brasileira, sendo um assunto amplamente discutido e analisado pelos órgãos de controle interno e externo, como o Tribunal de Contas da União (TCU), auxiliar direto do Congresso Nacional na fiscalização contábil, financeira e orçamentária das entidades públicas.

A análise da governança pode ser investigada sob a ótica de diferentes perspectivas e dimensões, sendo comum a elaboração de estudos relacionados às áreas de: contratações; recursos humanos; saúde; segurança pública; e tecnologia da informação (TCU, 2017).

No contexto do setor público brasileiro, compete ao Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal o acompanhamento, a fiscalização e a avaliação dos órgãos da administração direta e indireta, devendo ser observado o atendimento dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). Logo, para o adequado cumprimento das atribuições de uma entidade pública de Controle Interno, a governança (seja institucional e/ou dos processos) figura como um dos principais quesitos de avaliação.

Nesse sentido, este estudo abordará a governança das contratações públicas sob a perspectiva de uma Unidade de Controle Interno do Poder Executivo Federal, tendo em vista a abordagem multicontextual permitida pelo tema e o volume de recursos orçamentários despendidos pela União nas aquisições públicas. Sendo assim, o objetivo do artigo é relacionar os achados de auditoria do Centro de Controle Interno da Marinha (CCIMAR), na área de gestão de compras e contratações, com os princípios de governança abordados pela literatura.

O artigo observará a seguinte composição: (i) esta breve

introdução; (ii) o referencial teórico, abordando os temas centrais da pesquisa – governança e controle interno; (iii) a metodologia utilizada; (iv) os resultados encontrados; e (v) as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo está alicerçado em dois eixos temáticos correlatos: governança e controle interno. As seções, a seguir, abordarão os conceitos relacionados aos assuntos em destaque, buscando o viés aplicável ao setor público.

2.1. Governança

As propostas conceituais existentes para o termo governança são norteadas por diferentes formas e contextos (BOVAIRD; LÖFFLER, 2003; EDWARDS et al., 2012; HILL et al., 2005; MATIAS-PEREIRA, 2010; ROBICHAU, 2011). Para Chhotray e Stoker (2009), a governança está associada às regras decisórias em ambientes de múltiplos *stakeholders*, em que não existe um sistema formal de controle que possa estabelecer os termos de relacionamento entre os atores interessados. De acordo com Bell e Hindmoor (2009), governança é definida como “[...] as ferramentas, estratégias e relacionamentos utilizados pelos governos para ajudar a governar”.

O referencial básico de governança do TCU define governança no setor público “como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2014, p. 5-6).

Pelo prisma das contratações públicas, fazendo uma analogia ao entendimento de governança de Tecnologia da Informação (TI), proposto pelo TCU por meio da Resolução nº 247/2011, pode-se definir governança das contratações públicas como o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e ações relativas à gestão das contratações mantenham-se alinhadas às necessidades organizacionais e contribuam para o cumprimento da missão e o alcance das metas (TCU, 2011).

Segundo Rossetti e Andrade (2012, p. 143,) “os princípios são a base ética da governança”. Os princípios de governança usualmente disseminados pelas instituições de referência¹ são: *Accountability*; Equidade; Integridade; e Transparência. O Quadro 1 apresenta os conceitos dos princípios elencados.

¹ International Federation of Accountants (IFAC), o Australian National Audit Office (ANAO) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Quadro 1: Princípios de governança

Princípios	Conceitos
Accountability	É o processo pelo qual as entidades e agentes do setor público respondem pelas decisões e ações adotadas, submetendo-se ao controle externo. Na prática, a <i>accountability</i> é a obrigação de responder por uma responsabilidade conferida (IFAC, 2001; ANAO 2003).
Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os <i>stakeholders</i> , em que atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis (IBGC, 2009).
Integridade	Baseada em honestidade, objetividade, altos padrões de decência e probidade na administração dos recursos públicos e na gestão das entidades. É dependente da eficácia do sistema de controle das entidades e dos padrões pessoais e profissionais dos agentes públicos. Reflete-se tanto nos processos decisórios quanto na qualidade dos relatórios financeiros e de desempenho elaborados pelas entidades públicas (IFAC, 2001; ANAO, 2003).
Transparência	É necessária para garantir que os <i>stakeholders</i> possam confiar nos processos decisórios e ações das entidades do setor público, na gestão das atividades e nos servidores dessas entidades. As informações reportadas aos <i>stakeholders</i> devem ser completas, precisas e claras. Além disso, elas devem ser divulgadas de forma efetiva e oportuna, e submetidas a um exame externo quando necessário (IFAC, 2001; ANAO, 2003).

❏ Fontes: IFAC, 2001; ANAO, 2003; IBGC, 2009.

A próxima seção aborda o tema Controle Interno, tendo em vista que o estudo aborda a perspectiva de uma Unidade de Controle Interno na avaliação da gestão de compras e contratações das organizações auditadas, relacionando os achados de auditoria com os princípios de governança apresentados nesta pesquisa.

► 2.2. Controle Interno

O Controle Interno é definido como um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para

proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade (COSO, 2013).

De acordo com Santos (2014, p.20), “o controle interno é uma premissa básica a ser considerada em qualquer tipo de entidade, seja ela pública ou privada, uma vez que não é possível administrar de maneira adequada e satisfatória aquilo que não se controla”. Nesse sentido, depreende-se a importância da atuação consistente de um órgão de controle interno na avaliação da aplicação dos recursos financeiros e/ou humanos de uma entidade.

Os órgãos de controle (externo e interno) dispõem de instrumentos de fiscalização e controle para o cumprimento de suas missões institucionais, sendo as auditorias um dos mecanismos mais eficazes. De acordo com as Normas Internas da Marinha do Brasil - SGM - 601 (Rev. 5), a auditoria é:

[...] um instrumento de fiscalização utilizado para examinar a legalidade e a legitimidade dos atos de gestão dos responsáveis pela aplicação de recursos públicos, quanto aos aspectos contábil, financeiro, orçamentário e patrimonial.

A auditoria é um instrumento de controle que permite a atuação antecipada do órgão de controle interno, visando à orientação e à correção da improbidade administrativa.

A auditoria como instrumento de fiscalização e controle contribui para a economicidade, a eficiência e a eficácia dos atos praticados, permitindo o adequado desempenho do órgão público (SGM-601, 2014, p.4-1).

A auditoria pode ser tipificada como externa ou interna. De forma objetiva, a auditoria externa é conduzida por auditores independentes, que não possuem relação empregatícia com a entidade auditada, visando emitir uma opinião ou parecer sobre os demonstrativos contábeis / processos organizacionais do auditado. Já a auditoria interna é conduzida por profissionais pertencentes ao quadro funcional da entidade, com o intuito de aperfeiçoar os processos e controles relacionados aos objetivos e metas da organização. As Normas Brasileiras de Contabilidade NBC TI 01 - Da Auditoria Interna destaca que:

A Auditoria Interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente, e de gerenciamento de riscos, com vistas a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos (CFC, 2003, p. 1).

Os resultados (achados) dos exames conduzidos pela auditoria interna são materializados por meio de Relatórios, que devem ser redigidos de forma objetiva e imparcial, expressando, claramente, as conclusões, recomendações e providências a serem adotadas pela administração da organização auditada (CFC, 2003).

No caso deste estudo os relatórios de auditoria da avaliação da gestão foram os documentos utilizados para a consecução do objetivo proposto, sendo que o método de investigação será apresentado na próxima seção.

3. METODOLOGIA

O estudo proposto é classificado, quanto aos meios de investigação, como uma pesquisa documental. Vergara (2011, p. 43) relata que a “investigação documental é aquela realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas”. Trata-se, também, de uma investigação *ex post facto*, pelo fato de analisar relatórios de auditoria já expedidos. De acordo com Vergara (2011, p. 44), utiliza-se o estudo *ex post facto* “quando o pesquisador não pode controlar ou manipular variáveis, seja porque suas manifestações já ocorreram, seja porque as variáveis não são controláveis”. Nesse sentido, a pesquisa retrata as perspectivas dos auditores à época da elaboração dos relatórios, não sendo possível o controle / manipulação dos registros por parte dos pesquisadores.

Os documentos investigados restringiram-se a uma amostra de conveniência composta por relatórios de auditoria de avaliação da gestão emitidos nos anos de 2014 e 2015 pelo CCIMAR. Cabe ressaltar que a auditoria da avaliação da gestão congrega a verificação de aspectos relacionados à conformidade dos processos e ao desempenho das organizações auditadas. Ao todo, foram analisados 19 relatórios de auditoria de diferentes organizações militares.

Para a análise dos relatórios utilizou-se uma abordagem qualitativa, relacionando os achados de auditoria, dentro da área de gestão de compras e contratações, com os princípios de governança elencados neste estudo: *Accountability*; Equidade; Integridade; e Transparência. Nesse sentido, a amostra foi composta por 217 achados de auditoria dentro da área selecionada.

O relacionamento entre os achados e os princípios foi conduzido a partir da adaptação da proposta de referencial de análise elaborada por Santos (2014), ilustrada abaixo.

Quadro 2: Proposta de referencial de análise

Princípios	Abordagem dos achados de auditoria (Área de gestão de compras e contratações)
<i>Accountability</i>	Composição dos processos de contratação / atuação processual / controles do setor de obtenção.
Equidade	Tratamento justo dos fornecedores / isonomia entre os licitantes / proporcionalidade das exigências contratuais.
Integridade	Confiabilidade / fidedignidade das informações processuais.
Transparência	Disponibilidade / divulgação das informações processuais.

❑ Fonte: Adaptado de Santos, 2014.

Partindo da proposta de referencial de análise, computaram-se as relações entre os achados e os princípios, evidenciando os apontamentos recorrentes nas organizações auditadas na visão dos auditores do CCIMAR.

4. RESULTADOS

Este estudo investigou os relatórios de auditoria de avaliação da gestão produzidos pelo CCIMAR em 2014 e 2015. No período, o CCIMAR conduziu 19 auditorias de avaliação da gestão em diferentes organizações militares.

Preliminarmente, foram identificados os achados de auditoria referentes à área de gestão de compras e contratações, sendo, em seguida, aplicada a proposta de referencial de análise definida na metodologia da pesquisa.

Considerando os anos de 2014 e 2015, foram computadas 217 constatações da área de gestão de compras e contratações. O relacionamento entre os achados de auditoria e os princípios de governança, com base na proposta analítica, observou a seguinte distribuição:

Tabela 1: Relação entre os achados de auditoria e os princípios de governança

Princípios	Quantidade (achados)	Percentual (%)
<i>Accountability</i>	89	41
Equidade	63	29
Integridade	39	18
Transparência	26	12
Total	217	100

❑ Fonte: Os autores, 2017.

O princípio da *Accountability* foi a perspectiva mais identificada nos relatórios analisados, uma vez que 41% dos achados de auditoria estavam relacionados ao princípio. A título de exemplo, no período compreendido – 2014 e 2015, os auditores constataram que algumas Organizações Militares deixaram de formalizar, adequadamente, os processos de adesão de registro de preços conduzidos por outras entidades federais. Nesse caso, os auditores recomendaram que os processos fossem atuados com os documentos pertinentes, de forma a fortalecer a *Accountability* da unidade auditada.

Os achados de auditoria relacionados ao princípio da Equidade totalizaram 29% da amostra. Um achado recorrente associado à equidade foi a necessidade das organizações auditadas observar se os contratados estavam mantendo, durante toda a execução contratual, as condições de habilitação e qualificação exigidas no certame licitatório, conferindo, de certa forma, um tratamento isonômico a todos os fornecedores contratados, além de atender a previsão do artigo 55, inciso XIII, da Lei nº 8.666/1993 (Lei de Licitações).

As constatações da auditoria da área de gestão de compras e contratações relacionadas aos princípios da Integridade e da Transparência responderam, respectivamente, por 18% e 12 % da amostra.

Referente ao princípio da Integridade verificou-se a preocupação do CCIMAR em identificar fragilidades na fase interna dos certames, especificamente, no momento da elaboração dos orçamentos de referência, uma vez que a Administração Pública tem a seu favor instrumentos que facilitam essa atividade, como a tabela SINAPI² e o Portal de Compras do Governo Federal. Nesse sentido, os auditores orientaram que as entidades utilizassem as ferramentas disponíveis para que os valores de referência dos certames refletissem, com fidedignidade, os preços praticados pelo mercado.

Por fim, os reportes relacionados ao princípio da Transparência, em sua maioria, apontaram para as constatações de ausência documental e divulgação intempestiva das contratações públicas nos canais de comunicação previstos, como a intranet / internet e o Diário Oficial da União.

Complementarmente, com relação ao princípio em análise, observou-se que os trabalhos de auditoria do Órgão de Controle Interno da Marinha – CCIMAR – foram orientados pela Lei de Acesso a Informação (Lei nº 12.527/2011), aderindo ao conceito de Transparência Ativa³.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi relacionar os achados de auditoria do CCIMAR, na área de gestão de compras e contratações, com os princípios de governança abordados pela literatura. A pesquisa delimitou o relacionamento dos achados a quatro princípios de governança: *Accountability*; Equidade; Integridade; e Transparência.

Os princípios da *Accountability* e da Equidade foram as perspectivas mais identificadas nas constatações analisadas, respondendo por 70% do total da amostra, ou seja, dos 217 achados de auditoria investigados 152 estavam relacionados aos princípios supramencionados.

Por outro lado, apenas 12% da amostra estava relacionada ao princípio da Transparência, sinalizando que as constatações associadas à disponibilidade e divulgação das informações processuais tiveram baixa incidência nos trabalhos de auditoria de avaliação da gestão conduzidos pelo CCIMAR, nos anos de 2014 e 2015, na área de gestão de compras e contratações.

Dessa forma, a pesquisa apresentou as perspectivas do CCIMAR relacionadas à governança na avaliação da gestão de compras e contratações das organizações auditadas. Como limitação, ressalta-se que os resultados encontrados foram restritos à amostra selecionada, não podendo ser generalizados para outros tipos de auditoria, bem como para períodos distintos.

Por fim, sugere-se a elaboração de estudos de governança em outras áreas, tais como recursos humanos, saúde e segurança pública, buscando evidenciar a presença dos princípios de governança no gerenciamento dessas atividades.

² SINAPI - Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil.

³ A Transparência Ativa é quando parte da entidade a iniciativa de divulgar / disseminar as informações / dados de interesse da sociedade.

REFERÊNCIAS

- AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE - ANAO. **Public sector governance**: better practice guide. Commonwealth of Australia, Canberra: 2003.
- BELL, Stephen; HINDMOOR, Andrew. **Rethinking governance**: the centrality of the state in modern society. Melbourne: Cambridge University Press, 2009.
- BOVAIRD, Tony; LÖFFLER, Elke. Evaluating the quality of

public governance: indicators, models and methodologies. **International Review of Administrative Sciences**, v. 69, n.3. p. 313-328, 2003.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 06 set. 2017.

____. 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, 22 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 14 set. 2017.

____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 06 set. 2017.

CHHOTRAY, Vasudha; STOKER, Gerry. **Governance theory and practice: a cross-disciplinary approach**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION - COSO. **Controle interno**, estrutura integrada. Tradução de: PricewaterhouseCoopers - PwC. New York: AICPA, 2013. Disponível em: <http://www.iiabrazil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf>. Acesso em: 14 set. 2017.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC nº 986**, de 21 de novembro de 2003. Aprova a NBC TI 01 – Da Auditoria Interna. Disponível em: <http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2003/000986>. Acesso em: 22 ago. 2017.

EDWARDS, Meredith et al. **Public sector governance in Australia**. Australian National University e-press, 2012. Disponível em: <<http://press-files.anu.edu.au/downloads/press/p190701/pdf/book.pdf?referer=377>>. Acesso em: 14 set. 2017.

HILL, Carolyn J. et al. Introduction to a symposium on public governance. **The Policy Studies Journal**, v. 33, n. 2, p. 203-211, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governan-**

ça corporativa. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Governance in the public sector: a governing body perspective**. Study 13. International Public Sector Study, New York: IFAC, 2001.

MARINHA DO BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-601: normas sobre auditoria, análise e apresentação de contas na Marinha**. 5. rev. Brasília: SGM, 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBICHAU, Robbie Waters. The mosaic of governance: creating a picture with definitions, theories, and debates. **The Policy Studies Journal**, v. 39, n. S1, p. 113-131, 2011.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Marcos José Araújo dos. Evidenciação de princípios de governança nos relatórios de auditoria elaborados pelo órgão de controle interno da Marinha do Brasil, 2014. 95 f. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Governança e gestão do TCU**. Site institucional. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/>>. Acesso em: 14 set. 2017.

____. **Resolução – TCU nº 247**, de 7 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a Política de Governança de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas da União (PGTI/TCU). Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CResol%5C20120404%5CES2011-247.rtf>>. Acesso em: 14 set. 2017.

____. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>>. Acesso em: 14 set. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Como citar este documento:

SANTOS, Marcos José Araújo dos; ALVES, Francisco José dos Santos; CARVALHO, Frederico Antonio Azevedo de. Governança das contratações públicas: perspectivas do controle interno da Marinha. **Revista PAGMAR**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 6, p. 26 - 32, jan./dez. 2018.

Digital Object Identifier (DOI): 10.4322/pagmar.2446-4791.2018.004

Recebido em 28JUN2017. Última versão recebida em 02SET2017. Aprovado em 25OUT2017.

Avaliado pelo sistema *Triple Review*: a) *Desk Review* pelo Editor-Chefe; e b) *Double Blind Review* (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação.

BANCO DO BRASIL