

---

## The principle of segregation: an analysis from the perspective of Weber's ideal type and Habermas' Theory of Communicative Action

### O princípio da segregação: uma análise sob a ótica do tipo ideal de Weber e da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas

Received: 05-04-2024 | Accepted: 08-05-2024 | Published: 14-05-2024

---

#### Thiago Alves Miranda

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2908-0708>  
Univerisdade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, Brasil  
E-mail: tamiranda@yahoo.com

#### Wilson Tadeu de Carvalho Eccard

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2163-4857>  
Univerisdade Estácio de Sá, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil  
E-mail: careccard@gmail.com

#### Marcelo Paar Santiago

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6899-4959>  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil  
E-mail: marcelosantiago01@hotmail.com

---

#### ABSTRACT

This article seeks, through concepts and standards, and using ongoing research, to investigate the principle of segregation of functions and its application in the control of public expenditure from the perspective of Weber's ideal type and Habermas' theory of communicative action. . Through documentary and bibliographical research, it was possible to partially conclude that civil servants, teams or sectors should not perform functions in different phases of public expenditure, including and especially in phases that involve judgment and inspection; the principle of segregation of functions is also based on Weber's bureaucratic ideal type, in the sense that the specialization and expertise of the civil servant tends to increase the degree of precision and excellence of the activities carried out by him; This principle also finds support in Habermas' theory of communicative action.

**Keywords:** Principle of segregation of duties; Max Weber's bureaucrat ideal type.

---

#### RESUMO

O presente artigo busca, por intermédio de conceitos e normas, e utilizando pesquisa ainda em andamento, investigar o princípio da segregação de funções e sua aplicação no controle das despesas públicas sob a ótica do tipo ideal de Weber e da teoria da ação comunicativa de Habermas. Por intermédio de pesquisa documental e bibliográfica, foi possível concluir parcialmente que servidores, equipes ou setores não devem exercer funções em fases distintas da despesa pública, inclusive e principalmente em fases que envolvam julgamento e fiscalização; o princípio da segregação de funções também se fundamenta no tipo ideal burocrata, de Weber, no sentido de que a especialização, a expertise do servidor tende a aumentar o grau de precisão e excelência das atividades por ele desenvolvidas; tal princípio também encontra guarida na teoria do agir comunicativo, de Habermas.

**Palavras-chave:** Princípio da segregação de funções; Tipo ideal burocrata de Max Weber.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho investiga o princípio da segregação de funções e a sua aplicação no controle administrativo das despesas públicas sob a ótica teórica do tipo ideal de Max Weber e da teoria da ação comunicativa de Jürgen Habermas, bem como sob o ponto de vista principiológico, com base no que representam os princípios republicano e da democracia, no âmbito do sistema constitucional-administrativo brasileiro. Nessa linha, e a partir de um corte temático mais específico, será o princípio da segregação de funções, aqui analisado, principalmente na seara dos processos licitatórios. No caso, nosso intuito é o de conceder maior ênfase à especial função do referido princípio no âmbito da promoção da eficácia, da eficiência e da efetividade da Administração Pública, além de mitigar conflitos de interesses, possíveis erros e eventuais fraudes.

Em um plano inicial e mais genérico, é nossa compreensão inescapável que uma administração proba e eficiente é um pressuposto democrático. Nessa linha, e ousando ir um pouco mais distante, entendemos que uma leitura hermenêutico-constitucional que se utilize das lentes do princípio da Unidade, nos levará à conclusão de que uma administração proba e eficiente configura um direito fundamental que tem por destinatário a cidadania.

## 2. DISCUTINDO A TEORIA

Assim, tomando por corretas as linhas abraçadas por Ferrajoli (2013, p. 125) e Habermas (2003, p. 165), quando afirmam que direitos e democracia se pressupõem, não temos como recusar a tese de que o princípio da segregação de funções afina-se de forma contundente com esta idealizada administração proba e eficiente a que nos referimos, a qual, por conclusão lógica, está à serviço da efetivação de interesses públicos primários.

Adentrando em nossos objetivos mais específicos, e concedendo gênese à exposição com alguns aspectos preliminares, vale consignar que existem várias fases no processo licitatório, quais sejam: identificação da necessidade pública; definição do objeto a ser licitado; pesquisa (estimativa) de preço de mercado; elaboração do edital de licitação; elaboração de parecer jurídico; publicação do aviso de licitação; condução do certame; respostas aos questionamentos e aos recursos impetrados (caso ocorram); adjudicação; homologação; empenhamento; liquidação da despesa; pagamento; e avaliação.

Pois bem, as Cortes de Contas entendem que não é de bom alvitre e de boa

técnica que tenhamos um só (ou grupo de) servidor(es) realizando todas ou várias fases do processo licitatório. Aqui, entendemos que a técnica da especialização trazida por Max Weber na formulação do tipo ideal deve imperar. Com efeito, Weber (2001, p. 69) versou sobre uma nova espécie de “homens políticos profissionais”, entendendo que o desenvolvimento moderno da função pública, passa pela necessidade de profissionalismo, especialização e alta qualificação de seus servidores.

É que no presente estudo, dentre as características do tipo ideal burocrata weberiano, cinco se destacam: i) sistematização da divisão do trabalho; ii) cargos estabelecidos de forma hierarquizada; iii) regras e normas técnicas fixadas para o desempenho de cada cargo; iv) profissionalização dos participantes; e v) previsibilidade do comportamento dos seus membros. Estas características do tipo ideal burocrata weberiano, insofismavelmente dão suporte ao princípio da segregação de funções na administração pública, uma vez que justificam sua estruturação na racionalização. Não por acaso, afirmou Habermas (2009, p. 45): “a racionalização progressiva da sociedade depende da institucionalização, do progresso científico e técnico.”

Não à toa, Weber, em sua obra “Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal”, asseverou o seguinte:

A efetividade da autoridade legal descansa na aceitação da validade das seguintes ideias interdependentes:

[...]

3) Que, assim, a pessoa que tipicamente representa a autoridade ocupa um “cargo”. Na atividade específica de seu *status*, que inclui a atividade de mando, está subordinada a uma ordem impessoal para a qual se orientam suas ações. Isso é verdadeiro não apenas para os que exercem a autoridade legal inscrita no conceito usual de “funcionários”, mas, por exemplo, para o presidente eleito de um Estado.

[...]

Pode-se citar, pois, como categorias fundamentais da autoridade racional legal:

- 1) Uma organização contínua de cargos, delimitados por normas.
- 2) Uma área específica de competência. Isso implica: a) uma esfera de obrigações no desempenho das funções, diferenciadas como parte de uma sistemática divisão do trabalho; b) atribuição ao responsável da necessária autoridade para o desempenho das funções; c) definição clara dos instrumentos necessários de coerção e limitação de seu uso a condições definidas. Uma unidade organizada de tal forma que no exercício da autoridade será denominada *órgão administrativo*. (WEBER, 1978, p. 16-17).

O controle das despesas públicas, então, pode ser compreendido na esfera de uma dominação racional legal, em um processo, com vários elos, cada qual com um tipo

específico de competência a ser desempenhada por pessoa com funções determinadas por regras e princípios. Nesta toada, vejamos os ensinamentos de Flávio Reis Santos:

A dominação racional legal consiste num empreendimento contínuo de ação, atuação e exercício de funções instituídas por meio de regras e leis gerais, diferenciadas por suas competências e qualidades únicas, entrelaçadas em “âmbito objetivamente limitado em virtude da distribuição de serviços obrigatórios, com atribuição dos poderes de mando eventualmente requeridos” e ao estabelecimento de limites à utilização de meios coercitivos para o seu devido cumprimento: o exercício organizado da autoridade institucional.

O tipo mais puro de dominação racional legal é caracterizado pelo exercício ativo de um quadro administrativo burocrático, constituído por funcionários individuais pessoalmente livres e obedientes às obrigações objetivas de seu cargo ou função, nomeados e não eleitos, em uma rigorosa estrutura hierárquica. Suas competências funcionais são previamente estabelecidas em contrato sobre a base de livre seleção em razão de qualificação profissional, verificada mediante aplicação de prova escrita ou oral (SANTOS, 2015, p. 115).

Habermas enxergou não só o processo de especialização do trabalhador, desenvolvido por Weber<sup>1</sup> (aí incluído o trabalhador estatal), mas também, de forma muito mais ampla, vislumbrou a própria cientificização da civilização<sup>2</sup>. Ele apontou a discussão consequencialista do progresso técnico-científico na Alemanha, que desembocou na criação de um Estado técnico<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Sobre Weber, Habermas afirmou o seguinte: “Max Weber tornou processos de racionalização acessíveis a uma investigação empírica abrangente, sem no entanto direcionar sua interpretação de maneira empirista; com isso evitou que, nos processos sociais de aprendizagem, desaparecessem justamente os aspectos de racionalidade.” (HABERMAS, 2019a, p. 265).

Habermas afirma, ainda, o seguinte: “por outro lado, Weber evoca, numa passagem famosa, “o invólucro da servidão do futuro à qual os homens têm de se submeter – à semelhança dos Felás do antigo Egito – quando uma administração tecnicamente superior passa a construir o valor último e único a decidir sobre o modo de conduzir seus assuntos pessoais, o que implica uma provisão e uma administração racional e burocrática.” (HABERMAS, 2019b, p. 546).

<sup>2</sup> Sobre o tema, Habermas afirmou o seguinte: “Ora, essa constelação de dogmatismo, razão e decisão se alterou profundamente desde o século XVIII, e isso na mesma medida em que as ciências positivas se transformaram nas forças produtivas do desenvolvimento social. À medida que ocorre a cientificização de nossa civilização, fecha-se a dimensão em que antes a teoria se direcionava para a práxis. As leis de autorreprodução exigem que uma sociedade industrialmente avançada sobreviva na escalada ascendente de uma disposição técnica cada vez mais ampla sobre a natureza e de uma administração dos homens e de suas relações recíprocas continuamente mais refinada do ponto de vista da organização social. Nesse sistema, ciência, técnica, indústria e administração se unem em um processo circular.” (HABERMAS, 2013, p. 468-469).

<sup>3</sup> Habermas verificou que “na Alemanha, tem sido levada a cabo já há alguns anos uma discussão sobre as consequências do progresso técnico-científico. Ela está associada às teses de Jacques Ellul, Arnold Gehlen e Herbert Marcuse; estão envolvidos nela em primeira linha os sociólogos. Tal discussão trata de desenvolvimentos da sociedade tecnicizada e da constituição do Estado técnico.” (HABERMAS, 2013, p. 508-509).

A doutrina administrativista de escol assevera que a segregação de funções se configura como um dos princípios basilares de controle interno. Vejamos as lições de Marcelo Chaves Aragão, *in verbis*:

Os princípios de controle interno que devem ser observados pelas unidades e entidades públicas e monitorados pela auditoria interna governamental [são:] a relação custo *versus* benefício, a qualificação adequada e o rodízio de funcionários, a delegação de poderes e a definição de responsabilidades, a existência de manuais de rotinas e procedimentos, a segregação de funções e a aderência a diretrizes e normas legais (ARAGÃO, 2010, p. 224).

As disposições do Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal são no mesmo sentido, vejamos:

Segregação de funções: consiste na separação de funções de tal forma que estejam segregadas entre pessoas diferentes, a fim de reduzir o risco de erros ou de ações inadequadas ou fraudulentas. Geralmente implica dividir as responsabilidades de registro, autorização e aprovação de transações, bem como de manuseio dos ativos relacionados (BRASIL, 2017, p. 136).

Nas estatais, a lógica é a mesma. A Resolução CGPAR nº 3/10, que trata das práticas de governança corporativa, dispõe o seguinte:

Art. 1º [...] a adoção, pelas empresas estatais, das seguintes diretrizes, objetivando o aprimoramento das práticas de governança corporativa, relativas ao Conselho de Administração: a) segregação das funções de direção, evitando o acúmulo do cargo de Presidente do Conselho de Administração, ou assemelhado, e diretor presidente pela mesma pessoa, mesmo que interinamente, com o objetivo de impedir a concentração de poder.

O item 8.1.1 da normativa de conformidade contábil SIAFI nº 020315 é no mesmo sentido, vejamos:

8.1.1 a segregação de funções consiste em princípio básico de controle interno administrativo que separa, por servidores distintos, as funções de autorização, aprovação, execução, controle e contabilidade.

O manual para implantação de sistemas de controle interno no âmbito das administrações públicas municipais e estadual do Estado do Rio de Janeiro, elaborado pelo TCE-RJ em vários momentos também trata do princípio da segregação de funções, vejamos:

A segregação de funções é geralmente inserida na seleção e no desenvolvimento das atividades de controle. Nos casos em que a segregação de funções seja impraticável, a administração deverá selecionar e desenvolver atividades alternativas de controle. (TCE-RJ, 2017, p. 13).

A estrutura das unidades/entidades deve prever a separação entre as funções de autorização/aprovação de operações, execução, controle e contabilização, de tal forma que nenhuma pessoa detenha competências e atribuições em desacordo com este princípio. (TCE-RJ, 2017, p. 15).

A segregação de funções constitui um dos principais mecanismos de controle interno das organizações e significa dizer que se deve fazer com que os indivíduos não realizem funções incompatíveis. Do ponto de vista de controle, funções são consideradas incompatíveis quando é possível que um indivíduo cometa um erro ou fraude e esteja em posição que lhe permita esconder o erro ou a fraude no curso normal de suas atribuições.

[...]

O princípio da segregação de funções deve ser observado na estruturação de toda organização pública. Com isso, é incompatível com o princípio da segregação de funções atribuir somente a um órgão, sob o comando de um mesmo servidor, as funções de arrecadação, contabilidade, planejamento e controle, por exemplo. Mais adequado e legítimo seria atribuir cada uma dessas funções a um órgão distinto. (TCE-RJ, 2017, p. 29-30).

A jurisprudência das Cortes de Contas é consentânea com a doutrina administrativista, vejamos:

Acórdão nº 5.615/2008 - TCU - 2ª Câmara

1.7.1. [...] consiste na separação de funções de autorização, aprovação, execução, controle e contabilização das operações, evitando o acúmulo de funções por parte de um mesmo servidor.

Acórdão nº 3.031/2008 - TCU - 1ª Câmara

1.6 [...] impossibilidade de se permitir que um mesmo servidor execute todas as etapas da despesa, [isto é] as funções de autorização, aprovação de operações, execução, controle e contabilização.

Acórdão nº 2.507/2007 - TCU - Plenário

5.2 [...] as pessoas incumbidas das solicitações para aquisições de materiais e serviços não sejam as mesmas responsáveis pela aprovação e contratação das despesas.

Acórdão nº 3.360/2007 - TCU - 2ª Câmara

16.1.4 em observância ao princípio da segregação das funções, [a adoção de] medidas no sentido de que a fiscalização de obra não seja realizada pela mesma empresa contratada para executá-la.

Acórdão nº 3.067/2005 - TCU - 1ª Câmara

1.7 observe o princípio contábil e administrativo da Segregação das Funções com adoção de controles que impeçam a possibilidade de um mesmo servidor atuar como fiscal e executor em um mesmo contrato.

Acórdão nº 100/2013 - TCU - Plenário

9.20.1. à necessidade da substituição de fiscais e auxiliares de fiscalização dos contratos que estejam na situação de terceirizados ou outra análoga, não efetiva, por servidores do quadro de pessoal [...] que não tenham participação direta ou indireta com a licitação que originou o contrato a ser fiscalizado, deforma a atender ao princípio de controle de segregação de funções [...].

Acórdão nº 38/2013 - TCU - Plenário

9.2.1 estabeleça critérios para seleção dos servidores que recebem e atestem bens e serviços, de forma a evitar que eles exerçam outras atividades incompatíveis, tais como ordenador de despesa, pregoeiro, membros das comissões de licitação e responsável pelo almoxarifado.

Acórdão nº 5.840/2012 - TCU - 2ª Câmara

9.6.7. deve-se evitar a nomeação de mesmos servidores para atuar, nos processos de contratação, como requisitante, pregoeiro ou membro de comissão de licitação, fiscal de contrato e responsável pelo atesto da prestação de serviço ou recebimento de bens, em respeito ao princípio da segregação de funções.

Acórdão nº 1.099/2008 - TCU - 1ª Câmara

1.3.3. respeite o princípio administrativo da segregação de funções, adotando providências para que as atividades de compra, pagamento e recebimento de bens e serviços da entidade sejam exercidas por diferentes empregados.

Acórdão nº 2.146/2011 - TCU - 2ª Câmara

A execução de contrato deve ser acompanhada por servidor especialmente designado para tanto, não cabendo a designação de membros da comissão de licitação para o desempenho da atividade.

Acórdão 1.375/2015 - TCU - Plenário

É vedado o exercício por uma mesma pessoa, das atribuições de pregoeiro e de fiscal do contrato celebrado, por atentar contra o princípio da segregação das funções.

Acórdão 2.829/2015 - TCU - Plenário

A segregação de funções, princípio básico de controle interno que consiste na separação de atribuições ou responsabilidades entre diferentes pessoas, deve possibilitar o controle das etapas do processo de pregão por setores distintos e impedir que a mesma pessoa seja responsável por mais de uma atividade sensível ao mesmo tempo.

E não há falar que as decisões do TCU não se aplicariam aos entes subnacionais.

O tema se subsume ao que dispõe a Súmula 222 do TCU, vejamos:

Súmula 222 - TCU

As Decisões do Tribunal de Contas da União, relativas à aplicação de normas gerais de licitação, sobre as quais cabe privativamente à União legislar, devem ser acatadas pelos administradores dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Nesta toada, o Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação do TCU estabelece a separação de funções entre o fiscal do contrato e a comissão ou servidor responsável pelo recebimento dos serviços prestados, *in verbis*:

com relação ao recebimento de serviços, no art. 73, inciso I, alíneas 'a' e 'b', da Lei nº 8.666/1993, há uma segregação de funções entre o fiscal do

contrato, que efetua o recebimento provisório, e o servidor ou comissão de recebimento, que efetua o recebimento definitivo. (TCU, 2012, p. 157).

Trata-se, pois, de diretriz principiológica internacional. A Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI estabeleceu o seguinte:

Não deve haver apenas uma pessoa ou equipe que controle todas as etapas-chave de uma transação ou evento [ou processo de execução das despesas públicas. As obrigações e responsabilidades devem estar sistematicamente atribuídas a um certo número de indivíduos, para assegurar a realização de revisões e avaliações efetivas. As funções-chave incluem autorização e registro de transações, execução e revisão ou auditoria<sup>3</sup> das transações. (INTOSAI, 2007, p. 46).

Por todas as razões acima elencadas, torna-se crível admitir que o princípio da segregação de funções representa uma condição antecedente ao certame licitatória – tratando-se de uma “regra prefixada para disputa licitatória”, nos moldes do agir comunicativo habermasiano – que visa tornar o procedimento o mais igualitário, imparcial, eficiente e eficaz possível, buscando, assim, nortear a melhor tomada de decisão no que tange à seleção do melhor prestador do serviço ou fornecedor do bem à Administração Pública.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De todo o exposto, conclui-se que, a partir dos pressupostos constitucionais a que se submete a administração pública, principalmente quando busca a densificação a partir dos princípios democrático e republicano, servidores, equipes ou setores não devem exercer funções em fases distintas do processo orçamentário e da despesa pública, inclusive e principalmente em fases que envolvam julgamento e fiscalização, em homenagem ao princípio da segregação de funções.

O princípio da segregação de funções também se fundamenta no tipo ideal burocrata, de Weber, no sentido de que a especialização, a expertise do servidor tende a aumentar o grau de precisão e excelência das atividades por ele desenvolvidas.

Por outro lado, o princípio da segregação de funções também encontra guarida na teoria do agir comunicativo, de Habermas, uma vez que, para este filósofo, a melhor escolha e sua aceitação pela maioria (aceitabilidade e validade na arena pública) se justifica com mais facilidade quando o processo decisório é transparente e com regras claras, razoáveis, motivadas e preestabelecidas.

Noutras palavras, dentro da teoria do agir comunicativo, o princípio da



segregação de funções se materializa em mais um mecanismo que, além de permitir, em tese, que a Administração Pública tome a melhor decisão (faça a escolha) em dado certame licitatório, em homenagem à vantajosidade e à economicidade, também aumenta consideravelmente o grau de aceitabilidade daquela decisão tomada, em especial pelos licitantes derrotados, o que possibilita uma maior celeridade na Administração Pública, seja pela diminuição de impugnações e recursos em âmbito administrativo, seja na diminuição do contencioso no Judiciário e nas Cortes de Contas.

## REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Marcelo Chaves. **A avaliação de controles internos pelas auditorias do TCU**. In: OLIVEIRA, Adelino Fernandes de et al. Auditoria interna e controle governamental. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2010.

BRASIL. Ministério da Economia. **Normativa de conformidade contábil SIAFI nº 020315**. Disponível em [https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1551:020315-conformidade-contabil&catid=749&Itemid=376#:~:text=1.3.2.1%20%2D%20Esta%20Macrofun%C3%A7%C3%A3o%20estabelece,31%20de%20outubro%20de%202007](https://conteudo.tesouro.gov.br/manuais/index.php?option=com_content&view=article&id=1551:020315-conformidade-contabil&catid=749&Itemid=376#:~:text=1.3.2.1%20%2D%20Esta%20Macrofun%C3%A7%C3%A3o%20estabelece,31%20de%20outubro%20de%202007). Acesso em: 1º ago. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Resolução CGPAR nº 3**, de 31 de dezembro de 2010. Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/arquivos/planejamento/arquivos-e-imagens/secretarias/arquivo/dest-1/legislacao-1/resolucoes-1/101231\\_res-cgpar\\_03.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/arquivos/planejamento/arquivos-e-imagens/secretarias/arquivo/dest-1/legislacao-1/resolucoes-1/101231_res-cgpar_03.pdf) Acesso em: 1º ago. 2021.

BRASIL. **Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Secretaria Federal de Controle Interno. Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria internagovernamental do Poder Executivo Federal**. Brasília: CGU, 2017. Disponível em: [https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/lai/auditoria/ciset/manuais-normativos-e-pop/manual\\_orient\\_tecnica\\_atividade\\_auditoria\\_interna\\_governamental.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/lai/auditoria/ciset/manuais-normativos-e-pop/manual_orient_tecnica_atividade_auditoria_interna_governamental.pdf). Acesso em: 1º nov. 2021.

FERRAJOLI, Luigi. **Dei diritti e dele garanzie**. Bologna: Il Mulino, 2013.

HABERMAS, Jürgen. **Técnica e ciência como ideologia** (1968). Lisboa: Edições 70, 2009.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria do agir comunicativo: 1. racionalidade da ação e racionalização social**. 1ª ed. 3ª tiragem. Tradução de Paulo Astor Soethe e revisão técnica de Flávio Beno Siebeneichler. ISBN: 978-85-7827-460-3. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2019a.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria do agir comunicativo: 2. Sobre a crítica da razão funcionalista**. 1ª ed. 3ª tiragem. Tradução de Flávio Beno Siebeneichler. ISBN: 978-85-7827-461-0. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2019b.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria e práxis**. Tradução e apresentação de Rúrion Melo. ISBN: 978-85-393-0488-2. Rio de Janeiro: Unesp, 2013.

HABERMAS, Jürgen. **Direito e Democracia**. Entre facticidade e validade. Vol. 1. 2ª ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

INTOSAI - Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores. **Diretrizes para as normas de controle interno do setor público**. Disponível em:

<http://www.psc-intosai.org/committee/internal-control-standards/>. Acesso em: 1º ago. 2021.

SANTOS, Flávio Reis. **Max Weber e a racionalidade burocrática**. Revista Espaço Acadêmico – nº 169 – Junho/2015 – Mensal – ANO XIV – ISSN 1519-6186. Disponível em: <file:///C:/Users/Marcelo/Downloads/27012-Texto%20do%20artigo-120415-1-10-20150612.pdf>. Acesso em: 31 out. 2021.

**TCE-RJ. Manual para implantação de sistemas de controle interno no âmbito das administrações públicas municipais e estadual do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em:

[https://www.tce.rj.gov.br/documents/43935520/0/MANUAL\\_CONTROLE\\_INTERNO%281%29.pdf](https://www.tce.rj.gov.br/documents/43935520/0/MANUAL_CONTROLE_INTERNO%281%29.pdf). Acesso em: 1º ago. 2021.

TCU. **Acórdão nº 38/2013-TCU-Plenário**. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/Ac%25C3%25B3rd%25C3%25A3o%2520n%25C2%25BA%252038%252F2013/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/423/%2520>. Acesso em: 1º ago. 2021.

TCU. **Acórdão nº 100/2013-TCU-Plenário**. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/Ac%25C3%25B3rd%25C3%25A3o%2520n%25C2%25BA%2520100%252F2013/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/30/%2520>. Acesso em: 1º ago. 2021.

TCU. **Acórdão nº 1.099/2008-TCU-1ª Câmara**. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/Ac%25C3%25B3rd%25C3%25A3o%25201099%252F2008/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520>. Acesso em: 1º ago. 2021.

TCU. **Acórdão nº 1.375/2015 -TCU - Plenário**. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A1375%2520ANOACORDAO%253A2015%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A1375%2520ANOACORDAO%253A2015%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520). Acesso em: 31 out. 2021.

TCU. **Acórdão nº 2.146/2011 - TCU - 2ª Câmara**. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A2146%2520ANOACORDAO%253A2011%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2146%2520ANOACORDAO%253A2011%2520)

COLEGIADO%253A%2522Segunda%2520C%25C3%25A2mara%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520. Acesso em: 31 out. 2021.

TCU. **Acórdão nº 2.507/2007-TCU-Plenário.** Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/Ac%25C3%25B3rd%25C3%25A3o%2520n%25C2%25BA%25202.507%252F2007/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/4/%2520>. Acesso em: 1º ago. 2021.

TCU. **Acórdão nº 2.829/2015 - TCU - Plenário.** Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/\\*/NUMACORDAO%253A2829%2520ANOACORDAO%253A2015%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/NUMACORDAO%253A2829%2520ANOACORDAO%253A2015%2520COLEGIADO%253A%2522Plen%25C3%25A1rio%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520). Acesso em: 31 out. 2021.

TCU. **Acórdão nº 3.031/2008-TCU-1ª Câmara.** Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/Ac%25C3%25B3rd%25C3%25A3o%2520n%25C2%25BA%25203.031%252F2008/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/2/%2520>. Acesso em: 1º ago. 2021.

TCU. **Acórdão nº 3.067/2005-TCU-1ª Câmara.** Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/Ac%25C3%25B3rd%25C3%25A3o%2520n%25C2%25BA%25203.067%252F2005/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/7/%2520>. Acesso em: 1º ago. 2021.

TCU. **Acórdão nº 3.360/2007-TCU-2ª Câmara.** Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/Ac%25C3%25B3rd%25C3%25A3o%2520n%25C2%25BA%25203.360%252F2007/%2520/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/7/%2520>. Acesso em: 1º ago. 2021.

TCU. **Acórdão nº 5.615/2008-TCU-2ª Câmara.** Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/resultado/portal?ts=1627855347640&gsc.q=Ac%25C3%25B3rd%25C3%25A3o%20n%25C2%25BA%205.615%252F2008-TCU-2%25C2%25AA%20C%25C3%25A2mara>. Acesso em: 1º ago. 2021.

TCU. **Acordão nº 5.840/2012-TCU-2ª Câmara.** Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/Acord%25C3%25A3o%25205840%252F2012/%2520DTRELEVANCIA%2520de%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0/%2520>. Acesso em: 1º ago. 2021.

TCU. **Súmula 222.** Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/sumula/222/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMEROINT%2520desc/0/sinonimos%253Dtrue>. Acesso em: 1º ago.2021.

TCU. **Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação.** Disponível

e [:https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC82195464&inline=1](https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24D6E86A4014D72AC82195464&inline=1). Acesso em: 1º ago. 2021.

WEBER, Max. **Ciência e Política – duas vocações.** São Paulo: Cultrix, 2011.

WEBER, Max. **Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal.** CAMPOS, Edmundo (Org., introdução e tradução). **Sociologia da burocracia.** 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/353684020/1-Sociologia-da-burocracia-pdf>. Acesso em: 1º nov. 2021.

”]