



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública (FACE)
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCont)
Especialização em Contabilidade e Finanças Públicas Municipais (CFPM)
Professor Dr. Abimael de Jesus Barros Costa

Jan Fernando Cicalé

A MATURIDADE DO CONTROLE INTERNO NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS

Brasília, DF
2024

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Lucio Remuzat Rennó Junior
Decanato de Pós-Graduação (DPG)

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias

Professor Doutor Abimael de Jesus Barros Costa
Coordenador do Curso de Especialização em Contabilidade e Finanças Públicas
Municipais

JAN FERNANDO CICALÉ

A MATURIDADE DO CONTROLE INTERNO NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia e outros) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública da Universidade de Brasília como requisito para conclusão do curso de Especialização em Contabilidade e Finanças Públicas Municipais.

Orientadora:

Prof. Dr^a. Nara Cristina Ferreira Mendes

Brasília, DF
2024

CC568m

Cicalé, Jan Fernando

A MATURIDADE DO CONTROLE INTERNO NOS MUNICÍPIOS
BRASILEIROS / Jan Fernando Cicalé; orientadora Nara Cristina
Ferreira Mendes. -- Brasília, 2024.
42 p.

Monografia (Especialização - Contabilidade e Finanças
Públicas Municipais) -- Universidade de Brasília, 2024.

1. controle interno. 2. gestão. 3. transparência. 4.
desafios. I. Mendes, Nara Cristina Ferreira, orient. II.
Título.

JAN FERNANDO CICALÉ

A MATURIDADE DO CONTROLE INTERNO NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia e outros) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública da Universidade de Brasília como requisito à conclusão da Especialização em Contabilidade e Finanças Públicas Municipais, aprovado pela seguinte comissão examinadora:

Prof. Dr^a. Nara Cristina Ferreira Mendes
Orientadora
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade Brasília (UnB)

Prof. Dr. Lucas Oliveira Gomes Ferreira
Examinador
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais
Universidade de Brasília (UnB)

Brasília, (2024)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha mais profunda gratidão a todos que contribuíram para a realização deste trabalho de conclusão de curso. Primeiramente, agradeço a orientação e o apoio inestimável da minha orientadora, que disponibilizou seu tempo para revisar o meu trabalho e fornecer feedback valioso, além de me guiar ao longo de todo o processo de pesquisa e escrita, apresentando as suas sugestões e críticas ajudando a aprimorar o conteúdo e a qualidade deste trabalho.

Agradeço aos meus amigos e familiares por estarem ao meu lado durante os momentos de estresse e ansiedade, e por sempre me incentivarem a não desistir dos meus objetivos.

Por fim, quero agradecer a todos os profissionais e colegas de curso que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, seja com sugestões, apoio moral ou incentivo.

Este TCC não teria sido possível sem a colaboração e o suporte de cada um de vocês. Muito obrigado por fazerem parte desta jornada acadêmica e por tornarem este projeto uma realidade.

“Toda ação humana, quer se torne positiva ou negativa, precisa depender de motivação”

Dalai Lama

RESUMO

O controle interno desempenha um papel importante no ramo de sua carreira e vem se tornando essencial na busca por uma gestão mais eficiente e transparente. À medida que os municípios avançam no desenvolvimento de seus sistemas de controle interno, eles se tornam mais aptos a prevenir e detectar desvios, fraudes e irregularidades, contribuindo para a promoção da transparência e da ética na administração pública. Esta análise foi estruturada através de seções e subseções para melhor dimensionar a pesquisa, elencando os assuntos abordados por temáticas específicas, as quais estão dispostas no decorrer deste trabalho. Esta pesquisa pretende demonstrar a maturidade do controle interno em municípios brasileiros, identificando os principais desafios e propondo soluções para aprimorá-lo. A pesquisa foi realizada por meio de um questionário aplicado aos cargos de controladores internos públicos municipais. As respostas foram analisadas estatisticamente e graficamente para identificar os níveis de maturidade do controle interno nos municípios brasileiros. O estudo propõe diversas soluções e sugestões para aprimorar o controle interno de modo geral. Diante dos desafios que serão apresentados, diversas medidas podem ser tomadas para fortalecer o controle interno municipal e torná-lo um instrumento eficaz para a boa governança. As soluções propostas pelo estudo podem contribuir para que os municípios alcancem um nível de maturidade mais elevado, o que resultará em uma gestão pública mais eficiente, transparente e eficaz.

Palavras-chave: controle interno; gestão; transparência; desafio; responsabilidade.

ABSTRACT

Internal control plays an important role in your career field and has become essential in the search for more efficient and transparent management. As municipalities advance in the development of their internal control systems, they become better able to prevent and detect deviations, fraud and irregularities, contributing to the promotion of transparency and public ethics in administration. This analysis was structured through arguments and subsections to better size the research, listing the subjects covered by specific questions, such as those who are interested in the course of this work. This research aims to demonstrate the maturity of internal control in Brazilian municipalities, identifying the main challenges and proposing solutions to improve it. The research was carried out using a questionnaire applied to the loads of municipal public internal controllers. The answers were statistically and graphically proven to identify the maturity levels of internal control in Brazilian municipalities. The study proposes several solutions and suggestions to improve internal control in general. Given the challenges that will be presented, several measures can be taken to strengthen municipal internal control and make it an effective instrument for good governance. The solutions proposed by the study can help municipalities reach a higher level of maturity, or result in more efficient, transparent and effective public management.

Keywords: internal control; management; transparency, challenge; responsibility.

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
ABSTRACT	9
SUMÁRIO.....	10
LISTA DE GRÁFICOS.....	11
1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Problema da Pesquisa.....	14
1.2. Objetivo Geral e Objetivos Específicos	15
1.3. Justificativa da Pesquisa.....	15
1.4. Estrutura da Pesquisa e Metodologia	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1. Transparência	17
2.2. Prestação de contas.....	18
2.3. Lei de Responsabilidade Fiscal	19
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE A.....	39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tipo de cargo do controle interno	22
Gráfico 2 – Tempo de atuação do cargo	23
Gráfico 3 – Familiarização com normas e procedimentos	23
Gráfico 4 – Capacitações	24
Gráfico 5 – Importância do controle interno	25
Gráfico 6 – Falhas no controle interno	25
Gráfico 7 – Controle de fraudes e irregularidades.....	26
Gráfico 8 – Recomendações utilizadas.....	27
Gráfico 9 – Ferramentas tecnológicas de controle	27
Gráfico 10 – Ciência das irregularidades	28
Gráfico 11 – Notificação de órgão externo	29
Gráfico 12 – Participação em comissões	29
Gráfico 13 – O bom funcionamento do controle interno.....	30
Gráfico 14 - Avaliação do sistema de controle interno	31

1. INTRODUÇÃO

Controle interno é o conjunto de políticas, procedimentos e práticas adotadas por uma organização para garantir que seus objetivos sejam atingidos de forma eficiente, eficaz e em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Ele envolve a avaliação de riscos, o estabelecimento de controles para mitigar esses riscos, a supervisão das atividades da organização e a garantia de que as informações financeiras e operacionais são confiáveis e precisas.

Em seu manual de Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP, 2022, p. 6):

Controlar significa fiscalizar as atividades das pessoas, físicas e jurídicas, evitando que a objetivada entidade não se desvie das normas preestabelecidas ou das boas práticas recomendadas. E o adjetivo “interno” quer dizer que, na Administração Pública, o controle será exercido por servidores da própria entidade auditada, conforme as normas, regulamentos e procedimentos por ela própria determinada, em consonância, óbvio, com os preceitos gerais da Constituição e das leis que regem o setor público.

O controle interno desempenha um papel importante no ramo de sua carreira e vem se tornando essencial na busca por uma gestão mais eficiente e transparente. Ao fiscalizar, controlar e economizar é onde o profissional mais se concentra para obtenção de resultados e metas. Não só isso, o servidor designado a desenvolver seu papel de controlador interno, também pode evitar fraudes e manipulações de contratos e licitações, fiscalizando e corrigindo o mesmo.

“O controle interno ocorre quando determinado órgão ou setor realiza controle sobre seus próprios atos.” (MACHADO; TONIN, 2012, p. 10). Para Soares e Rodrigues Júnior (2019), à medida que as organizações ficam mais complexas, a função controle é essencial para atingir os diversos objetivos traçados. É nesse contexto que ganham ênfase os sistemas de controle interno, pois eles auxiliam as organizações a atingir seus objetivos.

O foco está em buscar maneiras de prevenir e identificar possíveis problemas formais ou materiais que poderiam resultar em atos que vão contra os interesses financeiros públicos. A interação com os diversos setores e colaboradores, a formulação de um plano organizacional, bem como a manutenção e aprimoramento do Sistema de Controle Interno são responsabilidades atribuídas à Unidade de Controle Interno.

“De modo simples, pode-se afirmar que sistema de controle interno compreende um conjunto de normas e procedimentos coordenados entre si, visando à vigilância dos atos e fatos administrativos para que os mesmos sejam praticados de acordo com as disposições.” (PICCOLI, 2015, p. 76).

A maturidade do controle interno nos municípios é um fator essencial para garantir a transparência, eficiência e legalidade na gestão dos recursos públicos. Com a crescente demanda por maior responsabilidade na administração dos recursos municipais, os órgãos de controle interno têm desempenhado um papel fundamental na implementação de boas práticas de governança. A responsabilidade do controle interno nos municípios está diretamente ligada à capacidade de identificar, avaliar e mitigar os riscos envolvidos na gestão dos recursos públicos. Isso envolve a adoção de procedimentos e controles internos que assegurem a conformidade com as normas legais, a transparência na prestação de contas e a eficiência na execução das políticas públicas.

Segundo Garrido e Santos (2023, p. 18):

O controle interno é responsável pela fiscalização preventiva, contínua e permanente, dos atos do Poder e tem a incumbência de alertar o gestor para possíveis falhas que eventualmente estejam ocorrendo ou que possam vir a ocorrer, auxiliando-o, assim, a desenvolver ações que possam impedir os erros ou, ainda, corrigi-los a tempo de evitar prejuízos maiores.

Além disso, a maturidade do controle interno nos municípios também exige a capacitação e qualificação dos servidores responsáveis por essa área, bem como a utilização de tecnologias e ferramentas que facilitem a análise e monitoramento dos processos internos. A implementação de um sistema de controle interno efetivo requer, portanto, um esforço contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento por parte dos gestores públicos.

“É imprescindível que a estrutura central de controle interno esteja formalmente institucionalizada, com as atribuições de coordenação, promoção e avaliação dos controles, denominada, para fins didáticos, de Unidade Central de Controle Interno (UCCI).” (FREIRE, 2017, p. 396).

À medida que os municípios avançam no desenvolvimento de seus sistemas de controle interno, eles se tornam mais aptos a prevenir e detectar desvios, fraudes e irregularidades, contribuindo para a promoção da transparência e da ética na administração pública. Dessa forma, a maturidade do controle interno nos municípios é um indicativo importante da

qualidade da gestão pública, refletindo o compromisso das autoridades locais com a legalidade, a eficiência e a prestação de contas à sociedade.

1.1. Problema da Pesquisa

O controle interno no âmbito municipal enfrenta uma série de desafios, tais como:

1. Falta de recursos: muitas vezes, os departamentos de controle interno municipais não possuem recursos suficientes, seja em termos de pessoal, tecnologia ou orçamento, para realizar suas funções de forma eficaz;
2. Falta de independência: Em alguns casos, o controle interno municipal pode não ser totalmente independente e pode sofrer interferência política, o que compromete sua capacidade de realizar avaliações imparciais e eficazes;
3. Falta de capacitação: os servidores responsáveis pelo controle interno podem não ter a formação educacional ou treinamento adequados para realizar suas funções de forma eficaz;
4. Resistência à mudança: Em alguns casos, pode haver resistência por parte dos servidores municipais em relação às recomendações ou críticas feitas pelo controle interno, o que dificulta a implementação de melhorias e correções necessárias.
5. Falta de cultura de prestação de contas: Pode faltar uma cultura de transparência e prestação de contas, o que dificulta o trabalho do controle interno na identificação de irregularidades ou fraudes;
6. Controle inconsistente: Em alguns casos, os procedimentos de controle interno podem ser aplicados de forma inconsistente em diferentes áreas da administração municipal, o que pode levar a lacunas na detecção de problemas.

Esses problemas podem comprometer a eficácia do controle interno no âmbito municipal e dificultar a proteção dos recursos públicos e a promoção da transparência e da prestação de contas. É importante que os municípios estejam atentos a essas questões e trabalhem para fortalecer seus sistemas de controle interno.

Para Maia *et al.* (2002, p. 133):

A Controladoria apresenta-se tanto como unidade técnica e executora de diversas funções em prol do controle e auxílio à gestão, assim como também é uma ciência contábil aplicada, contemporânea, complexa e ampla dentro da estrutura organizacional, não se limitando a uma função do controle, mas a toda a base sobre a qual o controle é exercido.

Como exemplo, a recomendação para que o servidor responsável pelo Controle Interno não faça parte de comissões de licitação, sindicância, processo administrativo, inventário, atividades político-partidárias, entre outros; falta de recursos, falta de independência e capacitação.

Para Gil *et al.* (2013, p. 21) “A necessidade de hierarquia dos diversos setores de controle interno quando da busca dos objetivos da gestão ou da auditoria da gestão impõe mudanças na forma de consumo destes e no uso ou aplicação das metodologias para gestão.”

1.2. Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a maturidade e a importância do controle interno municipal.

Para tanto, definiu-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a importância do controle interno como ferramenta fundamental na gestão financeira das organizações;
- Investigar os principais desafios enfrentados pelas empresas na implementação eficaz do controle interno;
- Avaliar os impactos positivos do controle interno na prevenção de fraudes e irregularidades organizacionais;
- Identificar as melhores práticas de controle interno para aprimorar a transparência e responsabilidade nas organizações;
- Investigar as barreiras comuns à eficácia do controle interno e propor soluções para superá-las;
- Avaliar a influência do controle interno na tomada de decisões gerenciais e estratégicas.

1.3. Justificativa da Pesquisa

Diante do exposto, essa pesquisa justifica-se a responder a seguinte questão: Qual a maturidade do controle interno nos municípios brasileiros?

A partir deste, serão pesquisados e elucidados nesta pesquisa os tópicos a seguir:

- Identificar possíveis falhas no controle interno;
- Avaliar a eficácia dos processos e procedimentos de controle interno;

- Verificar a conformidade com as leis e normas regulamentares relacionadas à administração pública, a fim de evitar penalidades legais;
- Analisar a eficiência e a eficácia das operações e atividades da prefeitura, buscando otimizar o uso dos recursos disponíveis;
- Promover a cultura de controle interno entre os servidores municipais, incentivando a capacitação e a conscientização sobre a importância da ética e da responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

1.4. Estrutura da Pesquisa e Metodologia

Esta pesquisa foi estruturada através de seções e subseções para melhor dimensionar a pesquisa, elencando os assuntos abordados por temáticas específicas, as quais estão dispostas no decorrer deste documento. A pesquisa se estrutura em 5 seções, a primeira que trata da introdução com a contextualização do tema, justificativa da pesquisa, objetivo geral e específico, a segunda trata sobre a Fundamentação Teórica, contendo os tópicos de Transparência, Prestação de Contas e Lei da Responsabilidade Fiscal; a terceira retrata os procedimentos metodológicos que compuseram a realização desta pesquisa, a quarta apresenta a descrição e análise de dados da pesquisa realizada, com comentários alusivos à explicação com base em referencial teórico do que fora pesquisado, a quinta seção apresenta a conclusão da pesquisa e a última seção contendo as considerações finais, seguidos das referências.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Fonseca (2024, p. 01), a gestão pública municipal desempenha um papel central na vida das comunidades, influenciando diretamente a qualidade de vida de seus habitantes. Em um contexto em que a responsabilidade fiscal, transparência e eficiência são fundamentais, destaca-se o papel vital da auditoria interna na gestão pública municipal.

O autor escreve que no cenário complexo da gestão pública municipal, onde cada decisão impacta a vida dos cidadãos, é imperativo compreender como a auditoria interna se torna um aliado indispensável na promoção da responsabilidade fiscal e na garantia de serviços eficientes. A auditoria interna na gestão pública, no âmbito municipal, refere-se ao conjunto de

práticas, procedimentos e políticas adotados para assegurar que as atividades administrativas estejam em conformidade com as leis, regulamentos e normas estabelecidas.

O sistema de controle interno deve oferecer a segurança razoável de que os objetivos gerais da organização serão cumpridos (missão). Equivale a um nível satisfatório de confiança por meio da garantia da independência profissional dos integrantes e dos departamentos (CAVALEIRO; FLORES, 2007, p. 34).

Neste sentido, trata-se de um mecanismo de vigilância e gestão, cujo propósito principal é garantir que os recursos públicos sejam utilizados de maneira eficiente e que a gestão cumpra suas obrigações legais.

2.1. Transparência

A transparência nos controles internos dos municípios é fundamental para garantir a eficiência e a legalidade na administração pública. A divulgação de informações claras e acessíveis sobre as atividades, processos e resultados das ações governamentais contribui para a prestação de contas e a promoção da participação da sociedade.

A transparência não é apenas uma obrigação legal; é um princípio norteador na implementação eficaz do controle interno. Ao abrir os processos administrativos à escrutínio público, os municípios fortalecem a confiança da comunidade, demonstram responsabilidade fiscal e promovem a *accountability* (FONSECA, 2024, p. 01).

A transparência nos controles internos dos municípios envolve a publicação de relatórios detalhados sobre a gestão financeira, o cumprimento das metas estabelecidas, a execução dos programas e projetos, entre outros aspectos. Além disso, é importante que os processos de tomada de decisão sejam transparentes, de modo a assegurar a legalidade e a ética na gestão pública.

Esta temática também contribui para a prevenção e a detecção de fraudes, desperdícios e irregularidades, garantindo a eficácia dos mecanismos de controle interno. A prestação de contas transparente e a adoção de práticas de governança corporativa fortalecem a credibilidade da gestão pública e a confiança da população nas instituições governamentais.

Em 2002, depois de uma série de escândalos corporativos envolvendo empresas, como Enron e WorldCom, e a falência da Arthur Andersen, o Congresso norte-americano aprovou a lei Sarbanes-Oxley para restaurar a confiança do investidor no mercado de capitais e na auditoria profissional "... aprimorando a precisão e a confiabilidade da transparência e da divulgação corporativa..." (Congresso norte-americano, 2002).

Algumas das disposições mais importantes da lei são as relacionadas ao controle interno, contidas na Seção 302 (Responsabilidade Corporativa pelos Relatórios Financeiros) e, de forma mais abrangente, a Seção 404 (Avaliação Gerencial dos Controles Internos) (VAASEN *et al.*, 2013, p. 24).

Portanto, é fundamental que os municípios adotem políticas e práticas de transparência nos controles internos, promovendo a *accountability* e a participação cidadã na fiscalização das ações governamentais. A transparência é um princípio democrático essencial para o fortalecimento da gestão pública e o combate à corrupção, garantindo a eficiência e a eficácia na prestação de serviços à população.

2.2. Prestação de contas

A prestação de contas do controle interno nos municípios é fundamental para garantir a transparência e a eficiência na gestão dos recursos públicos. O controle interno é responsável por avaliar e acompanhar as ações dos gestores para assegurar que estão sendo feitas de acordo com as leis e normas vigentes.

Prestar contas e decorrer à melhor fiscalização dos gastos públicos é imprescindível, seja pela pressão da imprensa e da população, seja pelas próprias instituições públicas que vêm a público (MOTA, 2018).

A prestação de contas dessas atividades é essencial para que a população e os órgãos fiscalizadores tenham acesso às informações sobre como o dinheiro público está sendo utilizado. Isso permite identificar possíveis irregularidades, desvios e falhas na gestão dos recursos, responsabilizando os envolvidos e evitando prejuízos aos cofres públicos.

Segundo Dias (2017), a ideia de responsabilidade refere-se à aptidão administrativa, à ética profissional, à prestação de contas, à orientação voltada para a recepção dos processos da cidadania. A responsabilidade ou irresponsabilidade da administração no exercício de sua presteza afeta sua imagem institucional entre os cidadãos.

Além disso, a prestação de contas do controle interno contribui para a melhoria da gestão pública, uma vez que possibilita identificar pontos de melhorias e aperfeiçoar os processos administrativos. Com a transparência e a *accountability* nos municípios, a população se torna mais consciente e participativa na fiscalização dos governantes, contribuindo para a prevenção da corrupção e para o fortalecimento da democracia.

Portanto, a importância da prestação de contas do controle interno nos municípios não pode ser subestimada. É fundamental que os gestores públicos estejam comprometidos com a transparência e a responsabilidade na gestão dos recursos, buscando sempre dar acesso à informação e prestar contas de suas ações. Dessa forma, é possível garantir uma administração pública mais eficiente e ética, que atenda aos interesses da coletividade e promova o desenvolvimento sustentável.

2.3. Lei de Responsabilidade Fiscal

A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (BRASIL, 2000), estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal dos entes federativos, incluindo os municípios. No que se refere aos controles internos dos municípios, a Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece que é fundamental que haja uma gestão transparente e responsável dos recursos públicos, garantindo assim a eficiência na administração municipal.

Dentre as principais diretrizes estabelecidas pela LRF para os municípios estão a necessidade de planejamento, transparência, equilíbrio entre receitas e despesas, limites para gastos com pessoal, entre outros. No que tange aos controles internos, a LRF determina que os municípios devem organizar e manter sistemas de controle interno que compreendam a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, visando a avaliação da execução orçamentária e o cumprimento das metas estabelecidas no Plano Plurianual.

A lei da responsabilidade fiscal (LRF) foi criada com o objetivo de estabelecer normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal com validade para todos os órgãos públicos nos mais diferentes níveis (federal, estadual e municipal), tribunais de contas, o poder judiciário e o ministério público. Também se incluem as respectivas administrações diretas, fundos, autarquias, fundações e empresas estatais dependentes (DIAS, 2017, p. 186).

Além disso, a LRF prevê a obrigatoriedade de que os municípios divulguem amplamente as suas contas e a situação fiscal, para garantir a transparência e o controle social sobre a gestão municipal. Assim, os controles internos desempenham um papel fundamental na garantia da regularidade, legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e eficácia da gestão dos recursos públicos no âmbito dos municípios, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa qualitativa, segundo Marconi e Lakatos (2022), possui por objetivo compreender a realidade social a partir da perspectiva dos participantes e como características a ênfase na subjetividade e na interpretação; utilização de métodos como entrevistas em profundidade, grupos focais e observação participante; análise de dados qualitativa, buscando padrões e significados emergentes.

A pesquisa quantitativa, segundo Marconi e Lakatos (2022), possui por objetivo explicar e prever fenômenos sociais através da quantificação e como características a ênfase na objetividade e na mensuração; a utilização de métodos como questionários, escalas e experimentos; análise de dados quantitativa, utilizando técnicas estatísticas.

Segundo Gil (2002, p. 17), a pesquisa é entendida como uma série de ações destinadas a realizar novas descobertas e estudos em uma área específica. Ela envolve um processo metodológico de investigação que utiliza procedimentos científicos para solucionar problemas. Este processo é caracterizado por ser racional e sistemático, visando fornecer respostas para as questões que são levantadas.

Ainda, de acordo com Marconi e Lakatos (2022), A pesquisa qualitativa e a quantitativa não são excludentes, mas sim complementares. Ambas podem ser utilizadas em conjunto para obter uma compreensão mais completa de um fenômeno social.

São técnicas auxiliares da abordagem qualitativa: a observação participante, a história ou relatos de vida, o grupo focal, o estudo de caso, sempre lembrando que os dados obtidos em uma pesquisa qualitativa não são coisas isoladas; são colhidos em um contexto de relações humanas. Além dessas técnicas, há os instrumentos que possibilitam uma coleta adequada à realização da pesquisa, como a entrevista, o questionário, o formulário (MARCONI; LAKATOS, 2022, p. 314).

Sendo assim, o formulário é um dos instrumentos que possibilitam uma coleta adequada à realização da pesquisa qualitativa. Neste estudo de caso, a pesquisa científica foi empregada para examinar os fatores que compõem o processo de controle interno nos municípios. Além disso, o trabalho explorou a importância do controle interno como ferramenta fundamental na gestão financeira das organizações.

A pesquisa qualitativa é uma abordagem metodológica amplamente utilizada em trabalhos acadêmicos, especialmente nas ciências sociais e humanas. Ela se caracteriza por ser descritiva, interpretativa e exploratória, buscando compreender e analisar os fenômenos sociais

a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos. A pesquisa qualitativa valoriza a subjetividade, a diversidade de pontos de vista e a complexidade dos fenômenos estudados.

Pesquisa qualitativa, a rigor, refere-se a “qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação” (GIL, 2021, p. 15).

Pode-se utilizar de diferentes técnicas de coleta de dados, como entrevistas, observação participante, análise de documentos e grupos focais. Além disso, é importante que esteja aberto a novas descobertas e reflexões durante todo o processo de pesquisa, adaptando constantemente as questões e hipóteses iniciais.

Para entender melhor sobre pesquisa qualitativa, foi elaborado um questionário para um grupo selecionado de servidores que atuam como Controladores Interno nos municípios brasileiros.

A pesquisa foi realizada através da plataforma Google Forms, que elabora formulários de fácil acesso e disseminação, o questionário aplicado está disponível em sua íntegra no Apêndice A deste trabalho.

Ao final do estudo, será apresentado as conclusões de forma narrativa, contextualizada e interpretativa, buscando aprofundar a compreensão dos fenômenos sociais e humanos, e contribuir para o avanço do conhecimento científico.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O Brasil possui 5.568 municípios, a pesquisa ficou limitada à um retorno de 70 respostas, em colaboração com os controladores internos que se dispuseram a responder o questionário com as 16 questões. Na pesquisa foi analisado tecnicamente o conhecimento e a maturidade dos controladores interno diante dos desafios enfrentados durante a atuação nos municípios. Para a análise dos questionários, foram adotadas dezesseis questões elaboradas para conhecer melhor o sistema do controle interno de cada município e analisar o tipo de conhecimento e maturidade diante das situações e dificuldades enfrentadas no dia a dia.

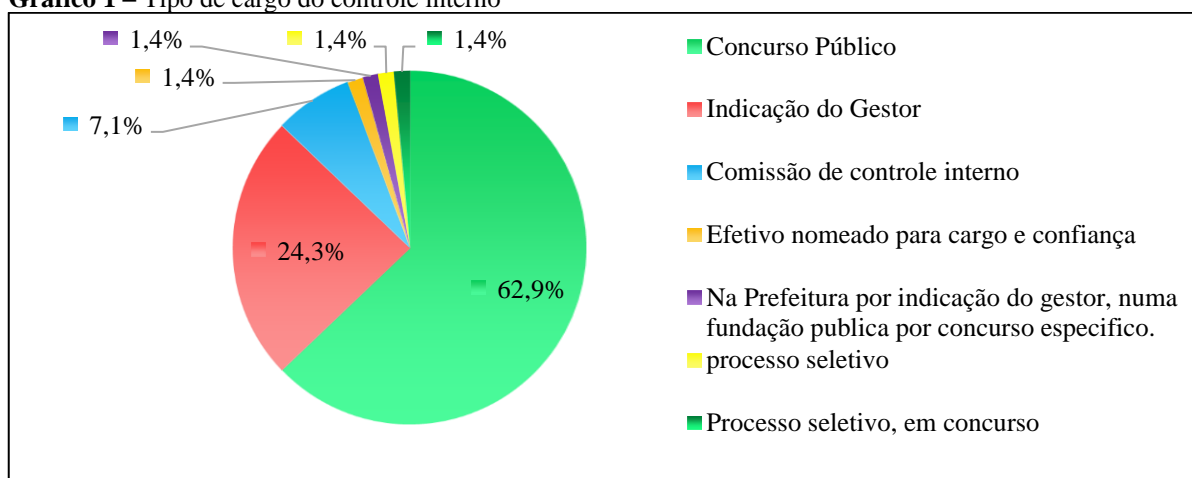
Em seu manual de Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP, 2022, p. 27):

Segundo pesquisa desenvolvida por duas técnicas do Tribunal de Contas de Minas Gerais, Ana Christina Vieira Magalhães e Elen Ribeiro Guimarães, conclui-se que os recursos humanos qualificados e capacitados tecnicamente, com experiência em

Administração Pública, atualizados, comprometidos com a Instituição, independentes em sua atuação profissional, que tenham um bom relacionamento com os demais servidores e que tenham, acima de tudo, uma postura ética e moral são os principais responsáveis pelo sucesso de um Sistema de Controle Interno”. Ainda, constatamos também que o êxito das atividades exercidas por responsáveis pelos setores de Controle Interno na área pública, em especial nos Municípios, está diretamente relacionado ao grau de conhecimento da legislação e das normas que disciplinam suas atividades”.

A questão 1 trata-se sobre atuação do cargo de controle interno do município, qual foi a forma que se assumiu ao cargo, segue o gráfico 1:

Gráfico 1 – Tipo de cargo do controle interno



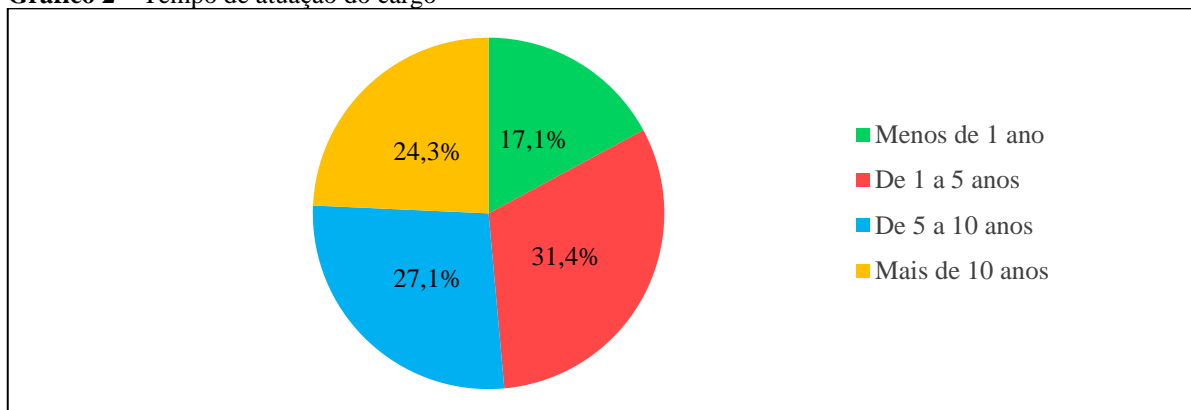
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa (2024).

O Gráfico 1 apresenta que o cargo de controle interno se deu pela maioria por meio de concurso público, posto que dos 70 respondentes, 44 (62,9%) possuem cargo efetivo que, de acordo com Costa e Oliveira (2017, p. 56), para que este cargo possa ser ocupado, o servidor deverá ser efetivo e que tenha ingressado por meio de concurso público.

Dos demais, 17 (24,3%) são de indicação do gestor e 5 (7,1%) é formado por uma comissão de controle interno. As outras categorias contam com 1 resposta para cada, representando uma porcentagem de 1,4%.

O manual de Controle Interno do TCESP (2022) destaca que, em regra, o Controlador Interno deve ocupar cargo específico criado por lei e provido através de concurso público, evitando-se situações de criação de cargos comissionados ou funções gratificadas.

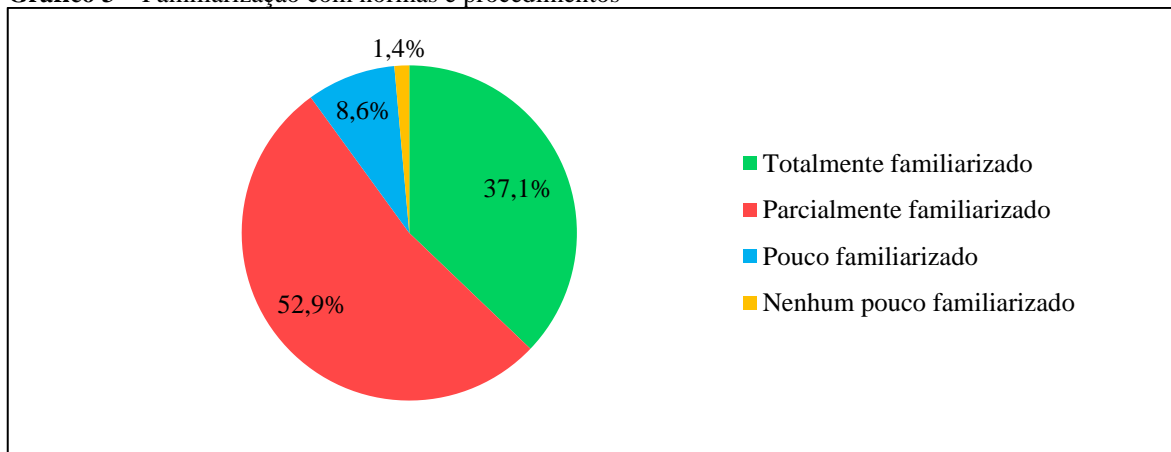
A questão 2 refere-se há quanto tempo de atuação o servidor possui no cargo de controle interno, segue a coleta de dados no gráfico 2:

Gráfico 2 – Tempo de atuação do cargo

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa (2024).

Já o gráfico 2 demonstra-se que o tempo de atual do cargo da maioria dos entrevistados é entre um e cinco anos e a minoria integram o controle interno por menos de um ano. Levando em consideração a pesquisa aqui apresentada, servidores com mais de 10 anos está caracterizado na categoria 3, somando um total de 17 respostas (24,3%), em primeiro destacou-se de 1 a 5 anos, com 22 respostas (31,4%), na sequência, 19 respostas que representam 27,1%.

Na questão 3 temos a pesquisa sobre a familiaridade com as normas e procedimentos de controle interno aplicáveis ao município, demonstrado no gráfico 3 abaixo:

Gráfico 3 – Familiarização com normas e procedimentos

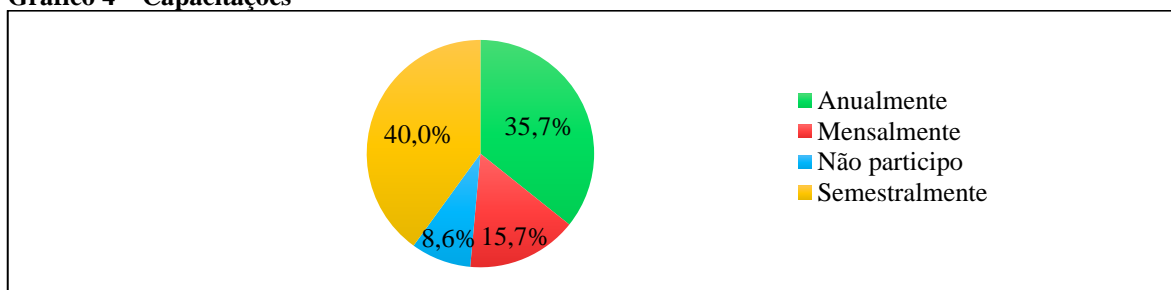
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa (2024).

No gráfico 3 é apresentado que, embora a maioria integre o sistema de controle interno por mais de um ano. Nem todos estão totalmente familiarizados com as normas e procedimentos do seu município, com um total de 37 respostas para parcialmente familiarizado (52,9%), 26 respostas para totalmente familiarizado (37,1%), 6 respostas para pouco familiarizado (8,6%), e 1 para nenhum familiarizado, (1,4%).

Neste contexto, o Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso do Sul (2017, p. 8-59), criou um manual de procedimentos de controle interno para melhor familiarização do servidor que irá ocupar o cargo de controlador, perante os procedimentos realizados na rotina de trabalho.

A questão 4 temos a pesquisa da frequência que os controles internos participam de capacitações sobre o cargo atual de controle interno. Os resultados obtidos no gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4 – Capacitações



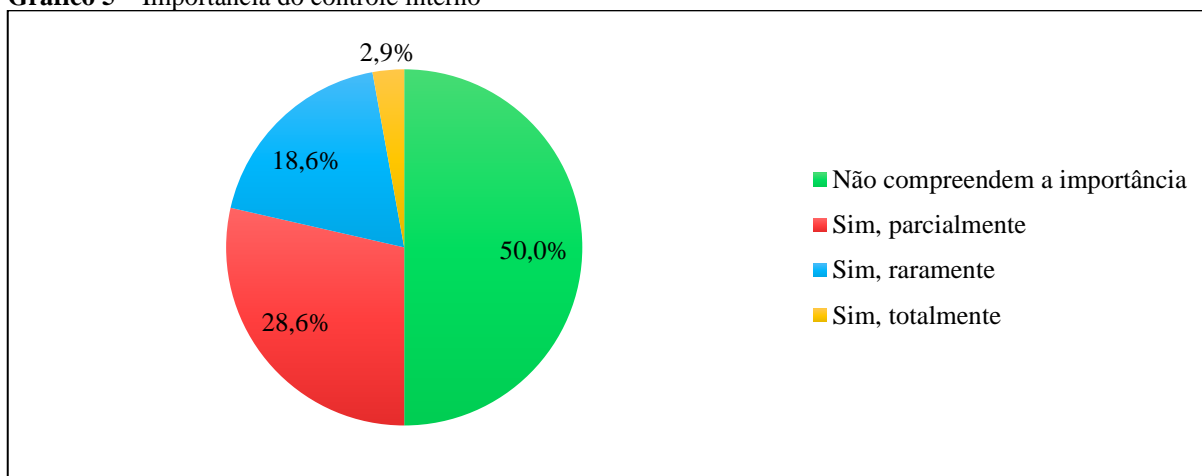
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa (2024).

No gráfico 4 evidencia-se que, ainda existem servidores que não participam de capacitações sobre o controle interno e apenas 15,7% (11 respostas) participam de treinamentos mensalmente. Fica maioria por participarem anualmente ou mensalmente. Em um cenário onde as leis e procedimentos mudam constantemente, terem mais capacitação durante o ano seria um cenário ideal para estar familiarizado com as normas e procedimentos.

A grande maioria, 40%, representada por um total de 28 respostas, relata participar de treinamentos semestralmente, ficando na sequência 35,7% (25 respostas), declarando que participam de treinamentos de forma anual. Não houveram respostas de capacitação de cursos semanalmente.

Sobre essa temática de capacitação, cabe ressaltar que em um documento para a contratação de curso de capacitação e treinamento sobre controle interno e auditoria, a Prefeitura Municipal de Braço do Trombudo – SC (2024, p. 3), fez um levantamento e ressaltou a necessidade de capacitações anuais com, no mínimo, 60h, devido a cobrança do Tribunal de Contas, perante os agentes públicos, onde há a necessidade de estar capacitado para tais solicitações.

A questão 5 é sobre os servidores do município, se os mesmos compreendem a importância do controle interno na gestão pública. Segue o gráfico 5:

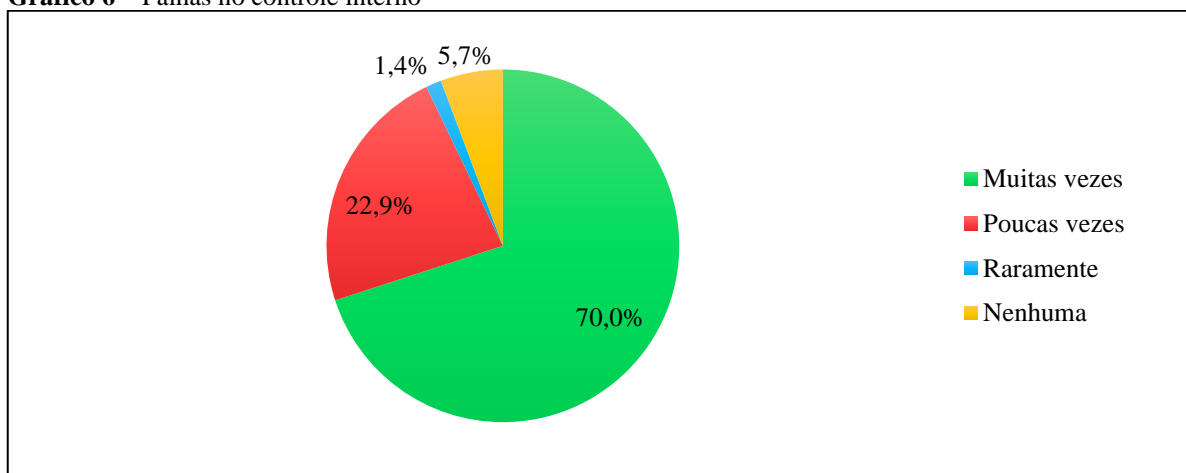
Gráfico 5 – Importância do controle interno

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa (2024).

O Gráfico 5, demonstra a preocupação que metade da pesquisa (35 respostas) consideram que os servidores do município não compreendem tal importância de se ter o controle interno para a gestão pública, seguido de 20 respostas para 28,6% de “Sim, parcialmente” e 13 respostas para 18,6% para “Sim, raramente”.

Silva (2002, p. 15-16) escreve que os benefícios de um sistema de controle interno bem integrado e funcionando com excelência são inúmeros. Por essa razão, o controle não deve ser visto apenas como um custo, mas como um meio de garantir o melhor uso dos recursos. Além disso, ele ajuda a prevenir ou reduzir fraudes, desperdícios e abusos, contribuindo significativamente para que a missão do órgão público seja cumprida.

Na questão 6 abordamos sobre a identificação de falhas nos processos de controle interno que precisou ser corrigida, os resultados obtidos estão representados no gráfico 6:

Gráfico 6 – Falhas no controle interno

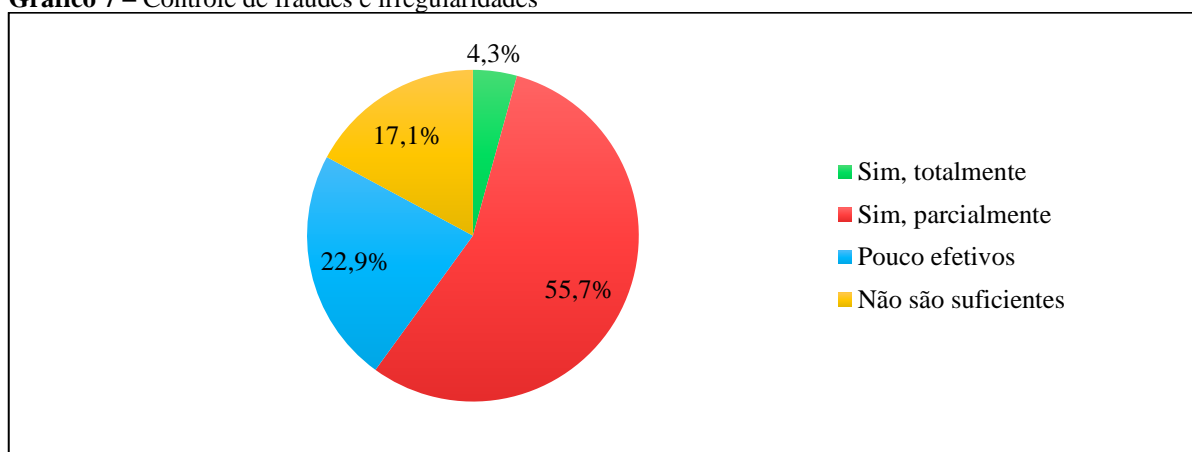
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa (2024).

O gráfico 6 evidencia que embora o controle interno tome formas e procedimentos adotados, nem sempre são tão eficazes, evidenciando que o desafio de identificar as falhas no controle e corrigi-las ainda é um trabalho árduo para o ambiente do controle interno.

Para Pereira e Santos (2020, p. 5), deficiências, falhas e distorções no controle podem gerar preocupação com os riscos. Na avaliação de risco, observa-se que as empresas geralmente enfrentam tanto riscos externos quanto internos, que precisam ser cuidadosamente avaliados. A avaliação de riscos exige, como pré-requisito, o estabelecimento de objetivos em diferentes níveis organizacionais. Ela é definida como o processo de identificar e analisar riscos relevantes para o alcance desses objetivos.

A questão 7 trata-se sobre os controles internos implantados, se são suficientes para prevenir possíveis fraudes e irregularidades, veja os resultados da pesquisa no gráfico 7:

Gráfico 7 – Controle de fraudes e irregularidades



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa (2024).

Já no gráfico 7, observa-se que a maioria dos sistemas implantados vem parcialmente cumprindo com o objetivo de prevenir fraudes e irregularidades. Dos 70 participantes, 39 (55,7%) responderam que “Sim, parcialmente”, levando a considerar que os controles internos são parcialmente efetivos para prevenir fraudes e irregularidades, onde 16 (22,9%) responderam que acreditam ser “Pouco efetivos” os controles internos, obtendo-se na sequência, 12 (17,1%) que definem que os controles internos implantados não são suficientes.

Para Zanatta e Batistella (2013, p. 7), a Constituição Federal de 1988 define que esse conjunto de controles internos representam uma série de procedimentos administrativos, abrangendo as áreas financeira, contábil e orçamentária.

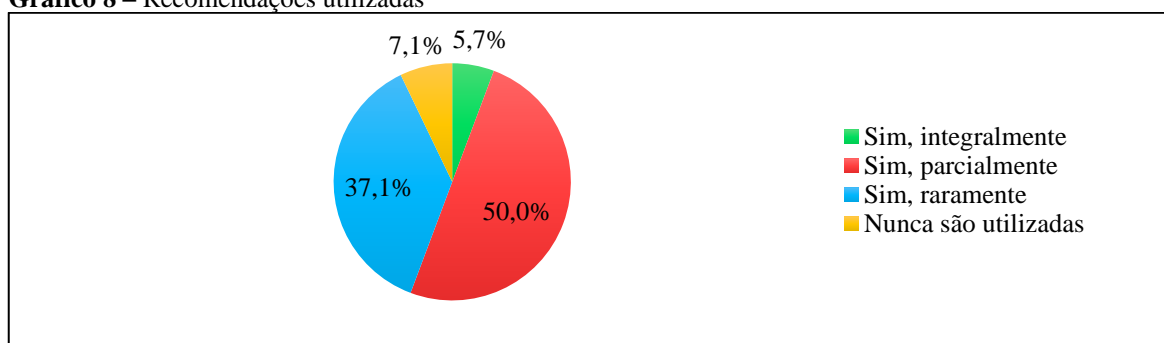
Para os autores, esses controles são exercidos por órgãos internos da Administração, que

são inseparáveis dela, e exigem que o gestor público tenha uma visão clara de todos os seus atos administrativos com um bom nível de segurança.

Isso é feito considerando as peculiaridades de cada órgão ou entidade, com o objetivo de prevenir, identificar e corrigir rapidamente quaisquer irregularidades ou ilegalidades, garantindo assim o cumprimento dos planos, metas e orçamentos previamente estabelecidos.

Questão 8 trata-se das recomendações e/ou sugestões apresentadas pelo controle interno, se são efetivamente utilizadas, segue o gráfico 8:

Gráfico 8 – Recomendações utilizadas

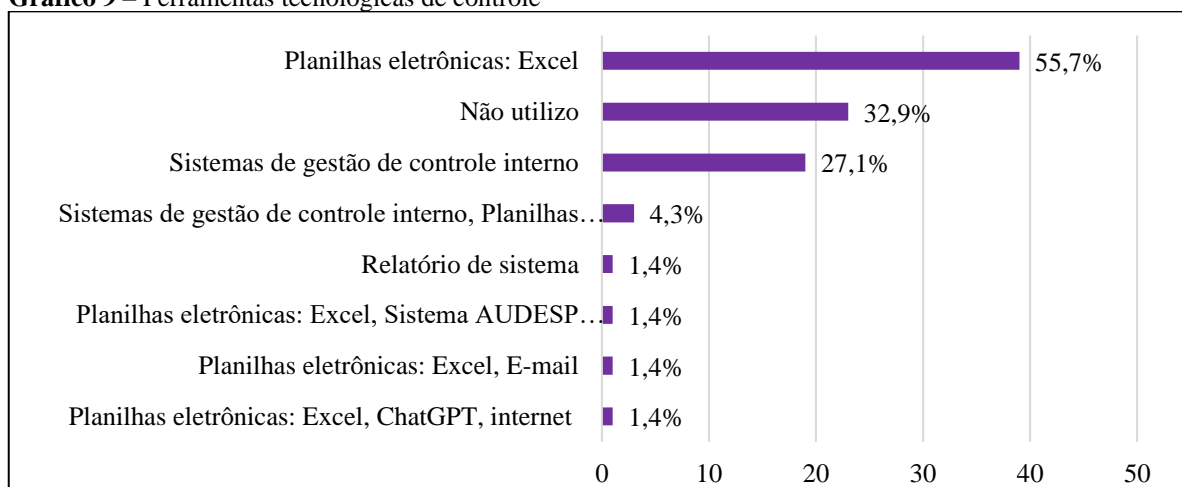


Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa (2024).

No gráfico 8, observa-se que metade dos participantes que responderam (35 respostas) tem as recomendações parcialmente utilizadas pelos relatórios ou solicitações do controle interno, na sequência, 37,1% representado pelo total de 26 pessoas registraram que “sim, raramente” para as recomendações utilizadas *versus* a efetividade no uso e 7,1% (5 respostas) declararam que nunca são utilizadas.

Na questão 9 foi feita uma pesquisa sobre quais ferramentas tecnológicas utiliza-se no dia-a-dia para auxiliar no desempenho do cargo de controle interno, temos o gráfico 9:

Gráfico 9 – Ferramentas tecnológicas de controle



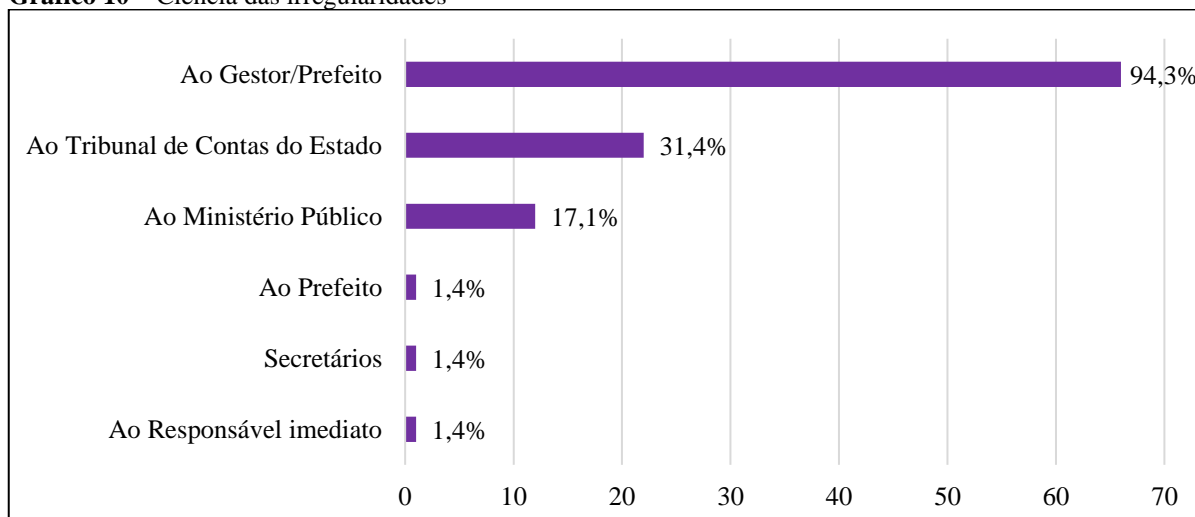
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa (2024).

O gráfico 9, demonstra que as ferramentas mais utilizadas pelos controles internos, ainda são as planilhas eletrônicas (Microsoft Excel). E ainda assim, uma boa quantidade de controladores que não utilizam nenhum *software* de controle para auxiliar no dia a dia.

De acordo com Guedes, Santos e Ferreira (2024, p. 18), afirmam que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) estão se tornando cada vez mais essenciais para o sucesso de organizações e da sociedade em geral. Seu uso possibilita alcançar benefícios significativos em termos de eficácia e eficiência no controle interno de organizações públicas, especialmente nos municípios.

A questão 10 aborda sobre a quem darão ciência, quando o controle interno tomar conhecimento de alguma irregularidade ou ilegalidade. Veja os resultados no gráfico 10:

Gráfico 10 – Ciência das irregularidades

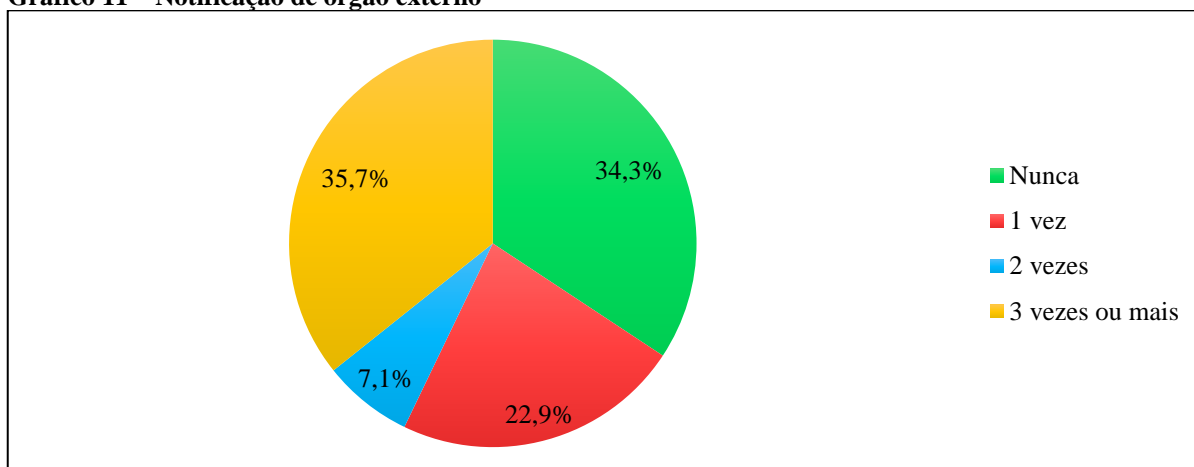


Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa (2024).

O gráfico 10, demonstra a quem o controle interno dará conhecimento quando alguma irregularidade ou ilegalidade é encontrada. De acordo com a pesquisa realizada, a maioria dos controles internos dá-se o conhecimento ao Gestor/Prefeito e ao Tribunal de Contas.

O artigo 74 da Constituição Federal de 1988, evidencia sobre a responsabilidade e funções do Controle Interno dentro da Administração pública, onde “os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.”

Questão 11 é uma pesquisa se o controle interno município já foi notificado por algum órgão fiscalizador, por exemplo: o Tribunal de Contas. Segue as respostas da pesquisa no gráfico 11:

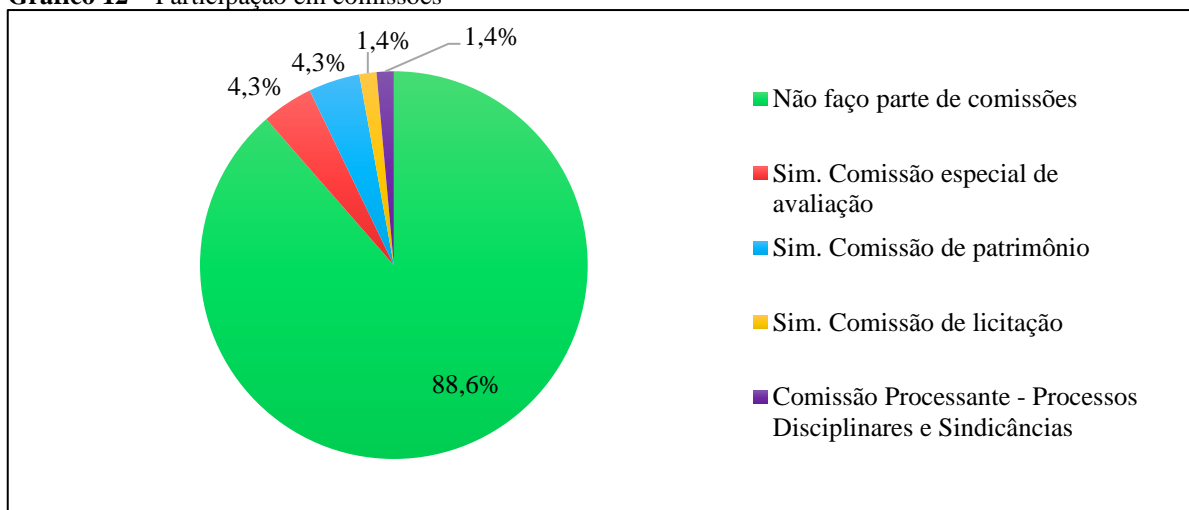
Gráfico 11 – Notificação de órgão externo

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa (2024).

O gráfico 11 apresenta que embora o controle interno faça sua parte com a fiscalização interna, a maioria representada por 35,7% (25 respostas) já foram notificado pelo controle externo por ao menos “3 vezes ou mais”, seja por alguma recomendação ou irregularidade.

Na sequência, 34,3% (24 respostas) responderam que “nunca” sobre notificações por órgãos fiscalizadores, 22,9% (16 respostas) para “1 vez” e 7,1% (5 respostas) para “2 vezes”.

A questão 12 aborda sobre o cargo de Controle Interno, se faz parte de algumas comissões concomitante ao cargo atual, segue o retorno da pesquisa no gráfico 12:

Gráfico 12 – Participação em comissões

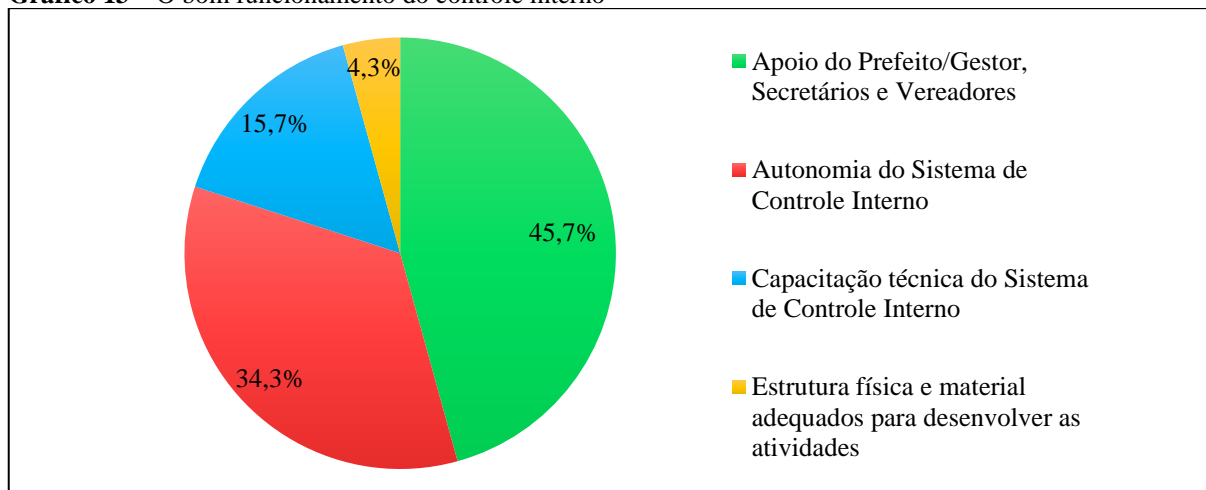
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa (2024).

O Gráfico 12 demonstra que, embora o recomendável seja que os controles internos não façam parte de nenhuma comissão, ainda existe uma minoria de controladores que compoñham alguma, porém com as recomendações do controle externo e mudanças na legislação a maioria

- 88,6% (62 respostas) não fazem mais parte de nenhuma comissão.

Questão 13 temos uma pesquisa sobre qual item é considerado o mais importante para um bom funcionamento do Sistema de Controle Interno, o resultado poderá ser visualizado no gráfico 13 abaixo:

Gráfico 13 – O bom funcionamento do controle interno



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa (2024).

No gráfico 13 é questionado sobre o bom funcionamento do controle interno, é fundamental o apoio do Gestor/Prefeito e até mesmo do Secretários das pastas, assim como a autonomia de trabalho do controle interno. Com maioria de respostas – 45,7% (32 respostas), responderam que consideram o apoio do “Prefeito/Gestor, Secretários e Vereadores” como item mais importante para um bom funcionamento do sistema de controle interno, seguido de 34,3% (24 respostas) que defendem a autonomia do sistema de controle interno e 15,7% (11 respostas) defendem que a importância está na capacitação técnica do sistema de controle interno.

Com base no que foi exposto, Santos (2014, p. 20) escreve que se chega a uma conclusão cautelosa de que não é possível ter um Controle Interno eficaz sem autonomia e independência. Esses elementos são fundamentais para garantir um equilíbrio entre os interesses do gestor e os interesses públicos.

A questão 14 foi questionado qual a maior dificuldade em atuar no Sistema de Controle Interno. Ainda discorrendo sobre falta de autonomia, é uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo Sistema de Controle Interno atualmente. Não podendo deixar de citar que a falta de sistemas próprios de controle e treinamento ainda integram uma boa parte desse estudo. Os resultados apresentados, estão dispostos da seguinte forma:

41,4% - 29 respostas: declaram que a maior dificuldade é a falta de autonomia;

24,3% - 17 respostas: declaram que a maior dificuldade é a falta de sistemas de controle;

10% - 07 respostas: declaram que a maior dificuldade é a falta de treinamento;

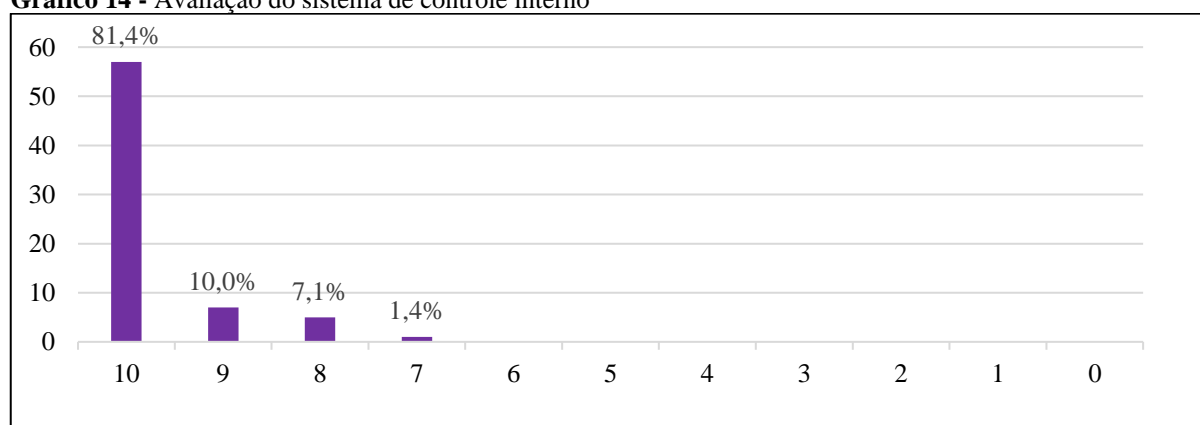
Os demais, representando um total de 4,3% - 3 respostas para mudanças na legislação e os seguintes, 1,4% - 1 resposta para as demais opções, como falta de apoio dos gestores, falta de servidores e falta de conexão direta com o Tribunal de Contas.

Silva (2002, p. 12) relata que existem alguns fatores que mostram a dificuldade sobre a atuação do sistema de controle interno, especialmente porque existem algumas diferenças entre o sistema de administração pública e o sistema de administração privada, e ressalta que:

Dificuldade para medir resultados, pela falta de parâmetros externos; [...] relativa estabilidade funcional dos agentes, que só perdem o emprego em situações especialíssimas; [...] grande rotatividade das funções da alta administração (agentes políticos) devido à vinculação político-partidária, que pode mudar a cada quatro anos.

A Questão 15 temos a seguinte pesquisa: Numa escala de 0 a 10, o quanto o controlador interno considera a afirmação: "O Sistema de Controle Interno é fundamental para boa gestão do município". O resultado poderá ser visualizado no gráfico 14 abaixo:

Gráfico 14 - Avaliação do sistema de controle interno



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de dados da pesquisa (2024).

O Gráfico 14 demonstra que embora o controle interno enfrente diversos desafios, é imprescindível e fundamental para uma boa gestão do município.

A última questão 16 foi uma sugestão para aprimoramento do sistema de controle interno, dentre as respostas obtidas cabe destacar as de maiores relevâncias, conforme a seguir:

- Conscientização do gestor, da administração e demais servidores da importância do controle interno;
- Legislação adequada a realidade;
- Mais capacitação e cursos práticos;

- Maior apoio por parte dos gestores e secretários;
- Implantação de sistema para controle das auditorias e prazos;
- Acesso aos sistemas de gestão, livre acesso às repartições, colaboração dos servidores;
- A participação efetiva de todos os agentes e tanto nas capacitações quanto na construção de instrumentos que permitam o aprimoramento da gestão;
- Inclusão e valorização do trabalho pela alta administração para a tomada de decisões;
- Uso de Inteligência artificial;
- Autonomia e apoio para normatizar os procedimentos de controle interno;
- Elaborar instruções normativas e dar publicidade a elas;
- Ampliação do quadro efetivo de Controlador Interno;
- Sistema unificado de controle interno;
- Melhoria da estrutura física, autonomia orçamentária;
- Conscientização da importância do Controle Interno;
- Um trabalho de conscientização, por parte do Tribunal de Contas do Estado (TCE) e do Tribunal de Contas da União (TCU), sobre os Prefeitos da importância do Controle Interno;
- Capacitações frequentes dos servidores;
- Gestores acatarem as recomendações;
- Participação mais ativa do controle interno em tomadas de decisões.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O controle interno municipal se configura como um pilar fundamental para a boa governança e a gestão pública eficiente. Através de um sistema bem estruturado e aplicado, os municípios podem garantir a legalidade, economicidade, eficiência e transparência na utilização dos recursos públicos, promovendo o bem-estar da população e combatendo a corrupção. As afirmações apresentadas revelam diversos desafios que os municípios enfrentam na implementação de um controle interno eficaz. Entre os principais, podemos destacar:

- Falta de Conscientização: A importância do controle interno nem sempre é compreendida por todos os gestores, servidores e demais agentes públicos. Essa falta de conscientização pode levar à negligência das atividades de controle e à resistência à

implementação de medidas necessárias;

- **Legislação Desatualizada:** A legislação municipal relacionada ao controle interno pode estar desatualizada ou não atender às necessidades específicas do município, dificultando a sua efetiva aplicação;
- **Falta de Capacitação:** A carência de capacitação e treinamentos práticos para os servidores responsáveis pelo controle interno pode comprometer a qualidade das atividades e a efetividade do sistema;
- **Apoio Insuficiente da Gestão:** A falta de apoio por parte dos gestores e secretários municipais pode dificultar a implementação das medidas de controle interno e a sua integração à gestão pública;
- **Falta de Ferramentas Tecnológicas:** A ausência de sistemas adequados para o controle das auditorias, prazos e demais atividades de controle interno pode gerar ineficiência e dificultar o acompanhamento dos resultados;
- **Acesso Restrito à Informação:** A falta de acesso aos sistemas de gestão, às repartições públicas e à colaboração dos servidores pode comprometer a capacidade do controle interno de realizar suas atividades de forma abrangente e eficaz;
- **Participação Insuficiente dos Agentes Públicos:** A baixa participação dos agentes públicos nas capacitações e na construção de instrumentos de aprimoramento da gestão pode limitar o impacto do controle interno;
- **Desvalorização do Controle Interno:** A falta de reconhecimento e valorização do trabalho do controle interno pela alta administração pode desmotivar os servidores e comprometer a qualidade das atividades;
- **Falta de Autonomia:** A carência de autonomia para normatizar os procedimentos de controle interno pode limitar a capacidade do controle interno de se adaptar às necessidades específicas do município;
- **Escassez de Recursos Humanos:** A falta de servidores qualificados e em número suficiente para compor o quadro de pessoal do controle interno pode comprometer a sua capacidade de atuação;
- **Fragmentação do Sistema:** A ausência de um sistema unificado de controle interno pode gerar inconsistências, duplicidade de esforços e dificultar a visão abrangente da gestão pública;

- **Infraestrutura Insuficiente:** A precariedade da estrutura física e a falta de autonomia orçamentária do controle interno podem comprometer a sua capacidade de realizar suas atividades de forma eficiente;
- **Falta de Articulação com os Órgãos de Controle Externo:** A insuficiente articulação com os Tribunais de Contas (TCU e TCE) pode limitar o acesso à orientação técnica e ao acompanhamento das ações de controle interno;
- **Perspectivas para o Fortalecimento do Controle Interno.**

Diante dos desafios apresentados, diversas medidas podem ser tomadas para fortalecer o controle interno municipal e torná-lo um instrumento eficaz para a boa governança:

1. **Campanhas de Conscientização:** Promover campanhas de conscientização sobre a importância do controle interno para todos os agentes públicos, incluindo gestores, servidores e a população em geral;
2. **Modernização da Legislação:** Atualizar a legislação municipal relacionada ao controle interno, adequando-a às melhores práticas e às necessidades específicas do município;
3. **Plano de Capacitação Contínua:** Implementar um plano de capacitação contínua para os servidores do controle interno, com foco em temas práticos e atualizados;
4. **Compromisso da Gestão:** Garantir o apoio e o compromisso dos gestores e secretários municipais com o controle interno, reconhecendo sua importância para a boa gestão pública;
5. **Implementação de Soluções Tecnológicas:** Adotar soluções tecnológicas adequadas para o controle das auditorias, prazos e demais atividades de controle interno, otimizando o trabalho e facilitando o acompanhamento dos resultados;
6. **Ampliação do Acesso à Informação:** Facilitar o acesso dos servidores do controle interno aos sistemas de gestão, às repartições públicas e promover a colaboração entre os diferentes setores da administração;
7. **Incentivar a Participação:** Estimular a participação.

Sendo assim, o objetivo desta pesquisa teve um retorno esperado, visto que o sistema de controle interno é de suma importância para prevenir fraudes e irregularidades, porém ainda demanda de grande melhoria por parte da conscientização de toda gestão pública enxergar que o controle interno é necessário para uma boa gestão pública.

Considerando que o Brasil possui 5.568 municípios, a pesquisa ficou limitada à um

retorno de 70 respostas, em colaboração com os controladores internos que se dispuseram a responder o questionário com as 16 questões. Para pesquisas futuras, sugere-se que essa análise seja feita em âmbito regionalizado para verificar se há diferença em termos territoriais. Assim como, a realização de outras pesquisas que possam surgir a fim melhorar a qualidade e a importância de órgãos de controle interno na administração pública municipal.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 11 jun. 2024.
- BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, 2000. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm.> Acesso em: 10 maio 2020.
- CAVALEIRO, Jader Branco; FLORES Paulo Cesar. **A organização do sistema de controle interno municipal**. Porto Alegre-RS, ago. 2007. Disponível em: https://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_cont_int_mun.PDF. Acesso em: 18 mar. 2024.
- COSTA, Mariana Silva; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. O (des)cumprimento da IN no01/2017 do TCM/CE para a criação de controladorias municipais: um olhar a partir do diagnóstico da rede estadual de controle interno da gestão pública. **Simetria - Revista do Tribunal de Contas do Município de São Paulo**, ano VII, n. 9. Disponível em: <https://revista.tcm.sp.gov.br/simetria/article/view/116/104>. Acesso em: 12 jun. 2024.
- DIAS, Reinaldo. **Gestão Pública - Aspectos Atuais e Perspectivas para Atualização**. Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013382. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013382/>. Acesso em: 26 maio 2024.
- FONSECA, Ricardo da. **Controle Interno na Administração Pública**. 2024. Disponível em: <https://cr2.co/control-interno-administracao-publica/#:~:text=O%20controle%20interno%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%2C%20no%20%C3%A2mbito%20municipal%2C%20refere,leis%2C%20regulamentos%20e%20normas%20estabelecidas> .Acesso em: 10 maio 2024.
- FREIRE, Dimona Albuquerque Arraes; BATISTA, Paulo César de Souza. **Natureza Preventiva do Controle Interno no Setor Público**. Rev. Controle, Fortaleza, v. 15, n. 2, p. 3380-413, jul/dez, 2017. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/413/384> .Acesso em: 25 mar. 2024.
- GARRIDO, Elena; SANTOS, Marcus Vinícius Cunha dos. **O sistema de controle interno nos municípios**. Brasília: CNM, 2023. 71 p.: il. -- (Coleção Gestão Pública Municipal: XXIV Marcha a Brasília em Defesa dos Municípios – Edição 2023). Disponível em: https://cnm.org.br/storage/biblioteca/2023/Livros/2023_LIV_JUR_Sistema_Control_Interno_Municipios.pdf. Acesso em: 07 maio 2024.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-

book. ISBN 9786559770496. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 14 maio 2024.

GIL, Antonio de L.; ARIMA, Carlos H.; NAKAMURA, Wilson T. **Gestão: controle interno, risco e auditoria**. SRV Editora LTDA, 2013. E-book. ISBN 9788502197558. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502197558/>. Acesso em: 26 maio 2024.

GUEDES, Vera; SANTOS, Carlos; FERREIRA, Augusta. **Controle interno: impacto das novas tecnologias na desmaterialização de processos**. Disponível em: https://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaecca/cd/157g.pdf. Acesso em: 11 jun. 2024.

LAKATOS, Eva M. Técnicas de Pesquisa. Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 26 maio 2024.

MACHADO, Quelen Cristiane Moraes; TONIN, Guerino Antônio. **Benefícios do Controle Interno Para Administração Pública Municipal**, 2012. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/2128/Machado_Quelen_Cristiane_Moraes.pdf?iAllowed=y&sequence=1. Acesso em: 18 mar. 2024.

MAIA, Valdiana de Araújo *et al.* **Sistema de controle interno municipal: em busca de uma estrutura funcional mínima necessária**. Fortaleza, 2022. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/727/538>. Acesso em: 01 abr. 2024.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 26 maio 2024.

MOTA, Giordano Bruno Araújo Cavalcante. **A Obrigatoriedade do Controle Interno na Administração Pública Brasileira**. Fortaleza, 2018. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/382/406>. Acesso em 25 mar. 2024.

PEREIRA, Agnaldo; SANTOS, Eric Ferreira dos. **Deficiências do controle interno: uma análise pelas escolhas racionais**. Disponível em: https://anpcont.org.br/pdf/2020_CCG349.pdf. Acesso em: 10 jun. 2024.

PICCOLI, Marcio Roberto et al. **O controle interno municipal sob a ótica do controle externo: estudo de caso em três municípios da região do meio oeste de Santa Catarina**. Salvador, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/11680/9493>. Acesso em: 25

mar. 2024.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BRAÇO DO TROMBUDO, SC. **Documento de formalização de demanda n. 006**. Disponível em: <https://bracodotrombudo.sc.gov.br/uploads/sites/304/2024/02/Documentos-Fase-Preparatoria-Curso-Control-Interno.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2024.

SANTOS, Maria Stephany dos. Controle interno na gestão pública municipal: independência e autonomia qualidades intrínsecas para a sua efetividade. **Boletim Governet de Administração Pública e Gestão Municipal**, v. 1, p. 1562-1570, 2014. Disponível em: https://www.walberagra.com.br/imagens/artigo/CONTROLE_INTERNO_NA_GESTAO_PUBLICA_MUNICIPAL_INDEPENDENCIA_E_AUTONOMIA_QUALIDADES_INTRINSECAS_PARA_A_SUA_EFETIVIDADE.pdf. Acesso em: 11 jun. 2024.

SILVA, Pedro Gabriel Kenne da. **O papel do controle interno na administração pública. ConTexto**, Porto Alegre, v. 2, n. 2. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11555/6784>. Acesso em: 11 jun. 2024.

SOARES, Francisca Cícera Vieira Costa; RODRIGUES JÚNIOR, Manuel Salgueiro. **Percepção dos servidores de uma autarquia federal quanto à aderência de seu sistema de controle interno baseado na metodologia COSO**. Rev. Controle, Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/468/445>. Acesso em 25/03/2024.

TCESP. **Manual de controle interno 2022: Tribunal de Contas do Estado de São Paulo**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/publicacoes/manual-controle-interno-2022-0>. Acesso em: 13 mar. 2024.

TCEMS. Manual de procedimentos do controle interno 2018. Mato Grosso do Sul, 2017. Disponível em: <https://atricos.org.br/wp-content/uploads/2023/06/Manual-de-procedimentos-de-controle-interno.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2024.

VAASSEN, Eddy; MEUWISSEN, Roger; SCHELLEMAN, Caren. **Controle interno e sistemas de informação contábil**: sob a ótica de empresas privadas e públicas. SRV Editora LTDA, 2013. E-book. ISBN 9788502200746. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502200746/>. Acesso em: 26 maio 2024.

ZANATTA, Karine; BATISTELLA, Gerson Luís. **A relevância do sistema de controle interno para a administração pública municipal**. Revista de Administração, v. 11, n. 19, p. 19-33. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/959/1548>. Acesso em: 10 jun. 2024.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO CONTROLE INTERNO NO MUNICÍPIO

1. Sua atuação para o cargo controle interno se deu por meio de:

- a) Comissão de controle interno
- b) Indicação do Gestor
- c) Concurso Público
- d) Outro: _____

2. Há quanto tempo atua no cargo de controle interno do seu órgão?

- a) Menos de 1 ano
- b) De 1 a 5 anos
- c) De a 10 anos
- d) Mais de 10 anos

3) Você está familiarizado com as normas e procedimentos de controle interno aplicáveis ao município?

- a) Totalmente familiarizado
- b) Parcialmente familiarizado
- c) Pouco familiarizado
- d) Nenhum pouco familiarizado

4) Com que frequência você participa de capacitações sobre controle interno?

- a) Semanalmente
- b) Mensalmente
- c) Semestralmente
- d) Anualmente
- e) Não participo

5) Você considera que os servidores do município compreendem a importância do controle interno na gestão pública?

- a) Sim, totalmente

- b) Sim, parcialmente
- c) Sim, raramente
- d) Não compreendem a importância

6) Você identificou alguma falha nos processos de controle interno que precisou ser corrigida?

- a) Muitas vezes
- b) Poucas vezes
- c) Quase nenhuma
- d) Nenhuma

7) Os controles internos implantados são suficientes para prevenir possíveis fraudes e irregularidades?

- a) Totalmente
- b) Parcialmente
- c) Pouco efetivo
- d) Não são suficientes

8) As recomendações e/ou sugestões apresentadas pelo controle interno aos gestores são efetivamente utilizadas?

- a) Sim, integralmente
- b) Sim, parcialmente
- c) Sim, raramente
- d) Nunca são utilizadas

9) Quais ferramentas tecnológicas utiliza para auxiliar na atuação do controle interno?

- a) Sistemas de gestão de controle interno
- b) Planilhas eletrônicas
- c) Não utilizo
- d) Outro:

10) Após o controle interno tomar conhecimento de alguma irregularidade ou ilegalidade,

a quem darão ciência?

- a) Ao Gestor/Prefeito
- b) Ao Tribunal de Contas do Estado
- c) Ao Ministério Público
- d) à Câmara de vereadores
- e) Outro

11) O Controle interno do seu município já foi notificado por algum órgão fiscalizador (ex: Tribunal de Contas)?

- a) 1 vez
- b) 2 vezes
- c) 3 vezes
- d) nunca

12) O Controle Interno do seu município faz parte de comissões?

- a) Sim. Comissão de licitação
- b) Sim. Comissão de patrimônio
- c) Sim. Comissão especial de avaliação
- d) Não faço parte de comissões
- e) Outros

13) Qual item você considera o mais importante para um bom funcionamento do Sistema do Controle Interno?

- a) Autonomia do Sistema de Controle Interno
- b) Capacitação técnica do Sistema de Controle Interno
- c) Apoio do Prefeito/ Gestor, Secretários e Vereadores
- d) Estrutura física e material adequados para desenvolver as atividades

14) Qual a maior dificuldade em atuar no Sistema de Controle Interno?

- a) Falta de autonomia
- b) Mudanças frequentes na legislação
- c) Falta de sistemas de controle
- d) Falta de Capacitação e Treinamento
- e) Outros

15) Numa escala de 0 a 10, quanto você considera essa afirmação: “O sistema de controle interno é fundamental para boa gestão do município.”

Pouco importante 1 – 2 - 3 - 4 -5- 6 - 7 – 8 - 9 - 10 Muito importante

16) Quais sugestões você tem para aprimorar o controle interno no município, que ainda não foi realizado?
