



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS POETA PINTO DE MONTEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS - CCHE  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JOSÉ JANILSON FERREIRA DE LIMA**

**UM ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A ATUAÇÃO DO CONTROLE INTERNO  
EM PEQUENOS MUNICÍPIOS DO CARIRI OCIDENTAL PARAIBANO**

**MONTEIRO-PB  
2019**

**JOSÉ JANILSON FERREIRA DE LIMA**

**UM ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A ATUAÇÃO DO CONTROLE INTERNO  
EM PEQUENOS MUNICÍPIOS DO CARIRI OCIDENTAL PARAIBANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Humanas e Exatas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Contabilidade para Usuários Externos

**Orientadora:** Prof. Esp. Mauricéia Carvalho Nascimento.

**MONTEIRO-PB  
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

L732e Lima, Jose Janilson Ferreira de.

Um estudo comparativo sobre a atuação do controle interno em pequenos municípios do Cariri Ocidental Paraibano [manuscrito] / Jose Janilson Ferreira de Lima. - 2019.

51 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2019.

"Orientação : Profa. Esp. Mauricéia Carvalho Nascimento. , Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE."

1. Controle interno contábil. 2. Administração pública. 3. Recursos públicos. 4. Servidores públicos. I. Título

21. ed. CDD 657.61

**JOSÉ JANILSON FERREIRA DE LIMA**

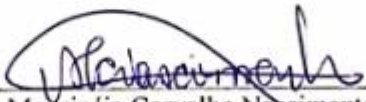
**UM ESTUDO COMPARATIVO SOBRE A ATUAÇÃO DO CONTROLE INTERNO  
EM PEQUENOS MUNICÍPIOS DO CARIRI OCIDENTAL PARAIBANO**

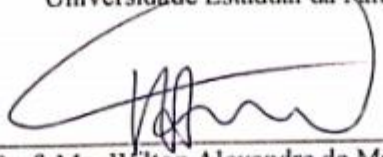
Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Humanas e Exatas da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharelado em Ciências Contábeis.


**Área de concentração:**Contabilidade para Usuários Externos.

Aprovado em: 04/06/2019.

**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Esp. Mauricéia Carvalho Nascimento (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Wilton Alexandre de Melo (Examinador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Josimar Farias Cordeiro (Examinador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me dar forças e permitir a realização desse trabalho.

Aos meus Pais, Valdemira da Silva Paiva e José Ferreira de Lima, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando durante toda minha jornada acadêmica.

A minha Orientadora Prof. Esp. Mauricéia Carvalho Nascimento, por toda atenção, dedicação e compreensão.

Aos Professores, colegas de curso e a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para que esse momento se tornasse possível.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar a realidade dos pequenos municípios do cariri ocidental paraibano, quanto ao uso do controle interno no gerenciamento dos processos internos. Buscando, caracterizar o perfil dos servidores que atuam no gerenciamento e no Controle Interno do município, além de verificar quais municípios possuíam o Controle Interno e qual seu atual estágio de implantação, e ainda, identificar se o Controle Interno subsidia o gerenciamento dos processos internos. No tocante aos procedimentos metodológicos, este estudo se caracteriza como um estudo de casos múltiplos, tendo ainda um caráter descritivo, comparativo, com abordagem qualitativa. Com relação à coleta de dados, esta se deu com mediante a aplicação de um questionário, contendo questões fechadas e abertas, junto ao servidor responsável pelo controle interno das prefeituras dos municípios de Amparo, Assunção, Congo, Ouro Velho, Prata, São José dos Cordeiros, São Sebastião do Umbuzeiro e Zabelê. Quanto ao perfil dos servidores que atuam no gerenciamento e no Controle Interno, é caracterizado de modo igual entre homens e mulheres, sendo que a maioria possui nível superior completo sendo compatível com a função desempenhada. Ainda, constatou-se que o estágio de implantação do Controle Interno é recente em alguns dos municípios pesquisados, apenas o Assunção possui o Controle desde o ano de 2013, e mesmo assim ainda é considerado recente mediante o que preconiza a CF de 1988. Outros dois municípios estão em fase de implantação a Prata e São Sebastião do Umbuzeiro, e no município de Amparo, o projeto está na câmara municipal aguardando votação para aprovação. A pesquisa revelou que alguns dos municípios demonstraram preocupação com possíveis erros, fraudes e irregularidades diante dos processos; reconhecendo assim a importância do uso do Controle Interno na administração pública.

**Palavras-chave:** Controle Interno. Gerenciamento de Processos. Servidores.

## ABSTRACT

The present work aims to investigate the reality of the small cities of Western Cariri paraibano, regarding to the use of internal control in the management of internal processes. Searching for characterize the profile of the servers that act in the management and Internal Control of the city, beyond to check which cities had the Internal Control and which its current stage of implantation and also to identify if the Internal Control subsidizes the management of the internal processes. Regarding the methodological procedures, this study is characterized as a multiple case study, and has a descriptive and comparative character with a qualitative approach. Regarding to the methodological procedures, this was done by a questionnaire application, containing closed and open questions, to the server responsible for the internal control of the cities hall of Amparo, Assunção, Congo, Ouro Velho, Prata, São José dos Cordeiros, São Sebastião do Umbuzeiro and Zabelê. About the profile of the servers that act in the management and the Internal Control, it is characterized in an equal way between men and women, being that most of them have complete superior level being compatible with the function performed. Also, it was verified that the stage of implantation of the Internal Control is recent in some of the cities researched, only Assunção has the Control since the year 2013, and even so it is still considered recent by what the CF of 1988 recommends. Other two cities are in phase of implantation, Prata and São Sebastião do Umbuzeiro, and in the of Amparo city, the project is in the city hall waiting for a vote for approval. The research revealed that some of the cities showed worry about possible errors, fraud and irregularities in the processes; thus recognizing the importance of the use of Internal Control in public administration.

**Keywords:** Internal Control. Process Management. Servers.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Estrutura da Definição Sistêmica de Recursos Público .....	14
Figura 2 Ciclo de gestão de recursos públicos .....	15
Figura 3 Classificação das categorias do Controle Interno .....	19
Figura 4 O Controle interno e os três poderes. ....	21
Figura 5 Demonstrativo do Controle Interno .....	22
Figura 6: Estrutura da Administração descentralizada .....	23
Figura 7 Estrutura da Administração Centralizada.....	25



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Municípios do Cariri Ocidental .....	28
Tabela 2 Gênero.....	29
Tabela 3 Nível de Formação Acadêmica.....	29
Tabela 4 Formação Acadêmica .....	30
Tabela 5: Natureza do Cargo/Função .....	30
Tabela 6 Tempo de Atuação na Função do Controle Interno.....	31
Tabela 7 Controle Interno Criado através das Leis. ....	32
Tabela 8 Data da implantação e quantidade de servidores.....	32
Tabela 9: Funcionamento e coordenação do sistema de Controle Interno.....	33
Tabela 10: Estrutura física do controle interno .....	34
Tabela 11 Funções Exercidas pelo Controle Interno.....	36
Tabela 12 Planejamento das Atividades e desenvolvimento no Controle Interno .....	37
Tabela 13 Gerenciamento dos Processos.....	38
Tabela 14 Processo decisório com base no Controle Interno.....	38
Tabela 15 Principais causas das barreiras enfrentadas na execução do Controle Interno .....	39

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Objetivos.....	10
1.1.1 Objetivo geral .....	10
1.1.2 Objetivos específicos.....	11
1.2 Justificativa.....	11
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Administração Pública.....	12
2.2 Gestão dos Recursos Públicos .....	13
2.3 Transparência no Setor Público.....	15
2.4 Controle Interno na Administração Pública .....	17
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>27</b>
3.1 Quanto aos objetivos .....	27
3.2 Quanto à abordagem do problema.....	27
3.3 Quanto aos procedimentos.....	27
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>29</b>
4.1 Caracterização do perfil dos servidores.....	29
4.2 Caracterização do Controle Interno .....	32
4.3 Atuação do Controle Interno e Processo de Tomada de Decisões .....	36
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>46</b>

## **1INTRODUÇÃO**

O controle interno surgiu a partir da necessidade de controlar as ilegalidades praticadas durante as gestões políticas, principalmente pelo grande número de casos de corrupções e má utilização do dinheiro público (JUNIOR, 2014).

Na administração pública é de fundamental importância o controle interno, visto que ele tem o papel de garantir a sociedade aos gestores, a satisfação, a transparência e a boa aplicabilidade dos recursos públicos, agindo conforme os preceitos legais. Diante de tal importância o controle interno é visto como forma preventiva na detecção de possíveis erros e corretiva nos casos de irregularidades (VARGAS, BRAZIL, 2014).

Na Constituição Federal de 1988, no capítulo IV dos municípios, “Art. 31. A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo municipal, na forma da lei” (BRASIL, 1988). Deste modo, o controle interno tem respaldo constitucional no Brasil desde 1988, sendo que está garantida por lei a fiscalização da gestão administrativa.

O Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (TCE-PB) lançou em 2009 uma cartilha mostrando como implantar o controle interno nos municípios, uma vez que com a efetivação deste controle tornaria mais fácil e rápido, suas avaliações acerca dos atos administrativos de cada município, ajudando também manter o controle das finanças, projetos, convênios, quadro de funcionários e entre outros, dando subsídios para facilitar as tomadas de decisões dos gestores.

Os gestores e servidores públicos tem o dever de gerir bem os órgãos públicos, prestando um serviço de qualidade, devendo atender a população no geral e não seus próprios interesses. Entretanto, sabe-se que nem sempre os administradores e terceiros cumprem de fato o seu papel em nossa sociedade. Sendo assim, os mesmos devem prestar contas à população. Sabe-se que nos últimos anos vem aumentando drasticamente a corrupção em nosso país, devendo assim, existir um meio de controlar os abusos de poder e erros de más gestões.

O controle interno contribui diretamente para que a administração atue de acordo com os princípios que lhe são impostos. O mesmo ainda acaba defendendo o patrimônio público de uso indevido por parte de seus gestores. Auxiliando ainda os gestores e servidores públicos contra possíveis erros durante sua gestão, sendo um importante instrumento para as tomadas de decisões governamentais (JUNIOR, 2014).

Portanto, o controle interno tem o dever de assegurar a sociedade em geral e aos próprios gestores, o cumprimento de leis, normas políticas vigentes, transparência dos atos

administrativos, impedindo assim a ocorrência de fraudes, desvios, e desperdícios ocasionada pela administração falha ou mal planejada. Possibilitando uma maior produtividade e eficiência da administração.

A partir desta problemática, surgiu o interesse de investigar acerca do controle interno na administração pública nos municípios do Cariri Ocidental Paraibano, e diante desse contexto surgiu a seguinte questão de pesquisa: **qual a realidade dos pequenos municípios do cariri ocidental paraibano, quanto ao uso do controle interno no gerenciamento dos processos internos?**

Deste modo, para a realização deste trabalho, utilizou-se como metodologia um estudo de multicasos ou casos múltiplos, em 11 (onze) municípios de pequeno porte, localizados no Cariri Ocidental, do interior paraibano; sendo selecionados apenas os municípios com até 5 mil habitantes, a saber: Amparo, Assunção, Congo, Coxixola, Ouro Velho, Parari, Prata, São João do Tigre, São José dos Cordeiros, São Sebastião do Umbuzeiro e Zabelê.

Para investigar a respeito do Controle no Interno nestes municípios, foi entregue um questionário com perguntas fechadas e abertas nas respectivas prefeituras. Entretanto, nem todos os municípios citados deram retorno, dos onze, apenas oito responderam ao questionário.

Para um melhor entendimento, o trabalho está estruturado da seguinte forma: introdução, objetivos, justificativa, revisão de literatura, metodologia, a análise dos dados e por fim as referências utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa. E, agregado a isto segue ao final o apêndice.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Investigar a realidade dos pequenos municípios do cariri ocidental paraibano, quanto ao uso do controle interno no gerenciamento dos processos internos.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar o perfil dos servidores que atuam no gerenciamento e no controle interno dos municípios;
- Identificar se existe a atuação do Controle Interno e seu atual estágio de implantação;
- Verificar se o controle interno subsidia o gerenciamento dos processos internos.

### **1.2 Justificativa**

Justifica-se o presente estudo pela importância da implantação do sistema de controle interno no âmbito da administração pública municipal, como também conhecer a realidade dos pequenos municípios localizados no Cariri Ocidental Paraibano, quanto ao uso do controle interno no gerenciamento dos processos internos. Além da relevância em verificar como se dá a atuação do Controle Interno nas cidades pesquisadas, e a sua importância no processo de tomadas de decisões, a partir de uma análise da realidade e das dificuldades encontradas no dia-a-dia.

Esta pesquisa ainda contribui para que os gestores municipais e a sociedade conheçam essa importante ferramenta, que é o controle interno, que atua de forma eficiente auxiliando na tomada de decisões. Fazendo com que os administradores atuem de forma mais responsável, agindo de acordo com os preceitos legais, de modo a beneficiar as gestões administrativas municipais. Possibilitando ainda um maior entendimento de como funciona o controle interno, pois, muitos gestores acabam deixando de implementar essa importante ferramenta por desconhecerem suas técnicas e procedimentos legais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Administração Pública

Administração pública pode ser descrita, como um conjunto de órgãos, serviços e administradores do Estado que buscam atender as necessidades da população, como saúde, educação, segurança, entre outras necessidades básicas. Segundo Harmon e Mayer (1999, p.34) descrevem a administração pública como a “[...] ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo – em nome da sociedade, que delega de forma legal – e cujas ações têm consequências para os indivíduos e grupos sociais”. Em resumo, administração representa todos os órgãos responsáveis por fazer a gestão de serviços, prestados pelo Estado para a população, onde a mesma também corresponde às ações que integram a função administrativa.

Dentro da atividade administrativa, existem funções administrativas, subordinadas à lei, e que admitem expedição de decretos fundados diretamente na Constituição. Oliveira (2007) descreve a administração pública como um conjunto de ações que são exercidas pelo Estado, ou por quem exerce sobre o seu nome. Vale também ressaltar que, a mesma é subordinada à lei e aos seus decretos fundamentados diretamente na Constituição.

Segundo a Constituição Federal do Brasil (1988) em seu art. 37, “[...] a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”. Em síntese, representa a gestão dos recursos públicos, sendo dividida em administração indireta e direta.

As entidades que compõem a administração indireta são: fundações, autarquias, empresas de caráter público, sociedades de economia mista, e outras entidades de direito privado. Estas por sua vez apresentam personalidade jurídica própria, tendo autonomia financeira e administrativa, que foram criadas ou autorizadas a sua criação por lei, e são vinculadas ao Poder Executivo ou esfera de governo, prestadoras de serviços ou exploradoras de atividades econômicas (FAZZIO JUNIOR, 2003).

Portanto, pode ser descrita como descentralizada, já que possui personalidade jurídica própria, diferentemente da administração direta, que não possui a personalidade jurídica própria. Administração direta ou centralizada é composta por órgãos que são integrados a estrutura administrativa do Estado, sobretudo do Poder Executivo ou esfera do governo, como a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios (FAZZIO JUNIOR, 2003).

Contudo administração direta esta ligada a administração do estado, ou seja, ao poder executivo e a toda esfera do governo abrangendo Estado, Distrito Federal, Municípios e União.

Ainda, é necessário frisar que administração esta conectada diretamente a gestão de recursos públicos. A gestão pública é incumbida do crescimento econômico e desenvolvimento rural e urbano de uma cidade e do país.

## **2.2 Gestão dos Recursos Públicos**

A gestão pode ser conceituada como a capacidade de gerenciar ou administrar uma entidade, empresa, organização, ou qualquer órgão público. Assim, a missão de administrar recursos públicos é dos administradores públicos, já a função de fiscalizar e analisar as prestações de contas feitas pelos administradores é do Poder Legislativo que tem como apoio os Tribunais de Contas (PEREIRA, 2010).

Deste modo Ferreira et al. (2016, p.16) descreve que “[..] os recursos públicos são bens de natureza coletiva e devem ser preservados de todas as ações cuja finalidade seja atender a interesses particulares”. Portanto, quando acontecem abusos desses recursos, por parte de terceiros, deve-se existir uma ação de controle, responsabilizando-os por seus atos.

O autor Martins (2002), por sua vez, descreve gestão de recursos públicos, como uma definição sistêmica, contendo duas perspectivas, onde uma refere-se ao conceito de recursos públicos e a outra sobre funções da gestão de recursos públicos.

A Figura 1 apresenta a Estruturada Definição de Recursos Públicos.

**Figura 1- Estrutura da Definição Sistêmica de Recursos Públicos**



Fonte: Adaptado de Martins (2002).

Por conseguinte, na estrutura sistêmica insumos (*Inputs*), é composto por recursos financeiros, que diz a respeito da aquisição de outros recursos, sendo repassado através das dotações orçamentárias e recursos orçamentários. Já Pessoas retratam os servidores, empregados temporários e terceirizados etc.

O Patrimônio físico corresponde ao equipamento, recursos materiais, instalações, etc. Os Serviços representam terceirização de atividades ou a prestação de serviços. Os Recursos informacionais correspondem aos recursos informáticos. Os Recursos institucionais simbolizam as regras, as competências, as organizações, entre outras. Os Recursos simbólicos correspondem os símbolos e imagem, etc. E os Recursos tecnológicos áreas da tecnologia, noções tácita e explícita, e patente, etc.

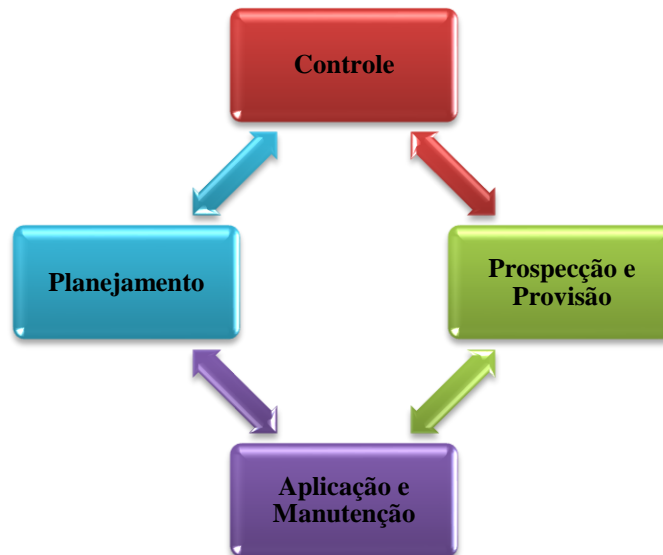
Na visão sistêmica as ações representam conjunto de atividades governamentais, que buscam promover o desenvolvimento da sociedade e do país. Onde os Produtos (outputs), nessa visão sistemática esboçam as regras, políticas públicas, serviços e bens, que são responsáveis por garantir esse desenvolvimento. Por último, os Impactos (*outcomes*), correspondem a determinados impactos causados por diversas situações, classificados na visão sistemática como bem-estar, desenvolvimento humano, preservação e conservação do território, crescimento, desenvolvimento econômico, desenvolvimento de mercados, desenvolvimento de capacidades locais, associativismo, etc.

Por fim, todas essas etapas destacadas na Figura 1, estão ligadas umas as outras. Em síntese, o recurso público deve possuir estas quatro etapas, que necessitam serem seguidas pelo governo.



Outro aspecto levantado por Martins (2002), na visão sistemática, define a gestão de recursos públicos como um conjunto de regras e atividades que são compostas por quatro ciclos: planejamento, prospecção e provisão, aplicação e manutenção e controle, conforme mostra a Figura 2.

**Figura 2 - Ciclo de gestão de recursos públicos**



Fonte: Adaptado de Martins (2002).

Observa-se que o ciclo de gestão de recursos é composto por quatro etapas: o planejamento representa a quantidade dos recursos públicos necessários; a prospecção e provisão caracterizam a identificação da oferta e provisão dos recursos públicos necessários e sua disponibilidade; aplicação e manutenção é toda a estrutura de tomada de decisões, autorizativas ou executivas para aplicação dos recursos nas atividades pertinentes a sua devida manutenção. O controle corresponde à avaliação de recursos públicos, ao monitoramento e ao registro.

### **2.3 Transparência no Setor Público**

Nos últimos anos muito se têm discutido sobre a transparência dos gastos com o dinheiro público. A sociedade passou a exercer mais pressão sobre os gestores, e com isto passaram a cobrar e fiscalizar mais o dinheiro público.

Toda a sociedade tem o direito de receber qualquer informação que seja do seu interesse. Sendo previsto na Constituição Federal do Brasil de 1988, no artigo 5º, inciso XXXIII.

Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

Depois desse artigo, ficou mais fácil à população ter acesso às informações dos órgãos públicos a fim de fiscalizar como estão sendo utilizados os recursos. No ano de 2011, foi criada a Lei de Acesso à Informação nº 12.527, que regulamenta o acesso às informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Essa nova norma altera a Lei no 8.112, de 1990, e revoga a Lei nº 11.111, de 2005, bem como o dispositivo da Lei no 8.159, de 1991.

A Lei nº 12.527/2011, chamada também de LAI, regulamenta o direito de qualquer pessoa física ou jurídica de ter acesso às informações de qualquer órgão ou entidade pública. Essa lei serve para todos os três poderes: União, Municípios, Estados e Distrito Federal.

Contudo ao longo dos anos novas legislações foram sendo elaboradas, com o objetivo dos governos divulgarem as informações, entres essas leis estão as mais conhecidas, a Lei do Processo Administrativo, Lei de Responsabilidade Fiscal, a Lei de Arquivos e a Lei do *Habeas Data*.

No ano de 2004, foi desenvolvido e lançado um Portal de Transparência do Governo Federal<sup>1</sup>. O portal foi criado com o objetivo de tornar o acesso às informações mais fácil, acerca dos gastos do Governo Federal. Trata-se de um portal de livre acesso onde é possível visualizar os dados e recursos, ou até mesmo como o dinheiro público está sendo usado. Também possibilita investigar sobre os recursos públicos que foram transferidos e onde estão sendo aplicados, incluindo os valores exatos e origens.

A prestação de contas está ligada a transparência, todo governo seja Municipal, Estadual ou Federal, ou qualquer pessoa física ou jurídica, que administre ou gere dinheiro público, deve fazer a prestação de contas, conforme previsto na Constituição Federal de 1988, no Art. 70, “Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gere ou administre dinheiros, bens e valores públicos [...]”. Ou seja, a prestação de contas é um instrumento de transparência da verba pública, sendo amparado pela Constituição Federal.

---

<sup>1</sup> Portal de Transparência do Governo Federal. Disponível em: <<http://www.transparencia.gov.br/>> Acesso em: 31 Ago 2018.

No que tange á prestação de recursos todos os gestores, chefes dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e aos que estão vinculados a eles, deve prestar contas de forma límpida de toda verba pública usada, que será examinada pelo Tribunal de Contas e julgada por suas ações referentes ao uso do dinheiro, bens e valores públicos (TCE – PB)<sup>2</sup>.

Contudo, os Tribunais de Contas são os órgãos fiscalizadores que investigam os gastos com o dinheiro público. O Tribunal de Contas da União (TCU) é responsável por investigar no âmbito Federal e no âmbito Municipal e Estadual é o Tribunal de Conta do Estado (TCE's).

## 2.4 Controle Interno na Administração Pública

O controle interno pode ser descrito como o conjunto de técnicas e normas que são adotados pelas entidades, a fim de evidenciar e proteger com segurança a exatidão dos dados contábeis e de proteger o seu patrimônio. Schmidt (2002) conceitua o controle interno como “[...] conjunto de controles interligados de maneira lógica, abrangendo todas as funções administrativas, ou seja, o planejamento, a execução e o controle”.

Por conseguinte, compreende-se que o controle é a conjunção de métodos, medidas, procedimentos e normas, desenvolvido para monitorar as atividades das entidades, a fim de garantir a segurança dos dados contábil e fidelidade do patrimônio da empresa.

Embora o controle interno seja mencionado de forma indireta no artigo 31 da Constituição Federal, onde destaca que é responsável pela fiscalização do Município. Foram nos artigos 70 e 74 que o controle interno ganhou mais solenidade passando a fazer parte da promulgação da Constituição Federal, sendo descrito em diferentes artigos da constituição, contida entre os artigos 70 e 74.

**Art. 70.** A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder (BRASIL, 1988).

O artigo 74 da Constituição Federal ainda descreve sobre atribuições do sistema de controle interno (BRASIL, 1988).

---

<sup>2</sup>TCE – PB = Tribunal de Conta do Estado da Paraíba. Disponível em: <<http://tce.pb.gov.br/>>. Acesso em: 31 de Agosto de 2018.

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I -avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II -comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III -exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV -apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º 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.

§ 2º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União.

Deste modo, o sistema de controle passou a fazer parte da administração pública. Nesta mesma linha, o controle interno executado pela administração pública compreende uma relevante ferramenta, pois é uma forma de controle preventivo, evita a ocorrência de erros, desperdícios ou irregularidades, tem também a função de detectar essas ocorrências e corretivo, pois corrige e pune tais situações que já tenham acontecido. O controle deve ser operado com todo rigor e independência, a fim de cumprir as finalidades a que se propôs (FILHO, 2008).

O controle interno é importante para área pública, pois nasceu da necessidade de garantir que os gestores façam uma administração com princípios legais estabelecidos de acordos com Planos Plurianuais (PP), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Leis Orçamentarias Anuais (LOA), Metas Bimestrais de Arrecadação (MBA) e Cronograma Mensais de Desembolso (CMD), a fim de atender os interesses da sociedade.

A Norma Brasileira de Contabilidade Técnica (NBC T) 16.8 aprovada pelo CFC através da Resolução nº 1.135/08 enuncia que o controle interno utiliza essa norma como referência para o suporte do sistema de informação contábil, a fim de diminuir os riscos e produzir efetividade nas informações da contabilidade, e, contribuir para atingir os objetivos da entidade do setor público.

Além disto, NBC T<sup>3</sup> 16.8, apresenta que o Controle interno é o conjunto de recursos, métodos, procedimentos e processos adotados pela entidade do setor público, que tem intuito de garantir à eficiência e eficácia do sistema de informação contábil. A fim de evidenciar os atos e fatos que afetam o patrimônio, e de assegurar a integralidade das informações prestadas, o CI deve ser desempenhado dentro de todos os níveis do setor público (NBCT, 2008).

A Figura 3 mostra a classificação das categorias do controle interno.

**Figura 3 - Classificação das categorias do Controle Interno**



Fonte: Normas Brasileiras de Contabilidade 16.8, (2018).

Contudo, essas três categorias estão descritas dentro da norma, onde operacional representa as ações que propiciam o alcance dos objetivos da entidade. O contábil expõe à veracidade e à fidedignidade dos registros e das demonstrações contábeis. E o normativo é à observância da regulamentação pertinente (NBCT, 2008).

A Norma 16.8 descrevendo que a estrutura de controle interno compreende ambiente de controle; mapeamento e avaliação de riscos; procedimentos de controle; informação e comunicação; e monitoramento. Onde também enuncia que o ambiente do controle interno deve expressar o mesmo grau de empenho dentro de todos os níveis da administração, com a qualidade do controle interno em seu conjunto.

Róllo (2007) conceitua o controle interno como todo um conjunto de técnicas, normas e instrumentos que produz informações para orientar os gestores na administração da empresa ou órgãos públicos. Portanto, fica explícito que o controle interno é necessário dentro da administração pública.

Por conseguinte, o controle interno é importante dentro da Administração Pública, pois é capaz de verificar de forma correta e eficiente, como os recursos públicos estão sendo aplicados e de que forma estão sendo recebidos pelos gestores públicos, desta forma habilita que a Administração haja de acordo com os princípios que lhe são impostos (CASTRO; CARVALHO, 2016).

Ainda nos dizeres de Castro e Carvalho (2016) o controle Interno é responsável por exercer uma função primordial na administração, especialmente, por orientar e manter uma atenção sobre as ações dos administradores públicos. Propondo garantir uma arrecadação das receitas de forma adequada e de usar de maneira eficiente os recursos públicos. Desse modo, o sistema de controle interno é um instrumento poderoso no combate à fraude e ao erro, por ser um sistema de informação e de avaliação, capaz de detectar irregularidades a fim de resguardar o patrimônio público, e de inspecionar as ações dos governos com respeito ao cumprimento dos objetivos e execução dos orçamentos.

Silva (2013) descreve que para uma boa governança é necessário à implantação de técnicas que possibilite a identificação, avaliação e controle de riscos. O autor cita ainda que seria impossível existir uma boa governança sem um eficaz controle interno. A fim de que o gerenciamento de riscos seja um sucesso, é necessário que os líderes das entidades devam enxergá-los como uma forma de atingir os valores.

Por conseguinte, a importância do sistema de controle interno na administração pública, progrediu de forma significativa a partir da criação da Constituição Federal, e em seguida, com a aprovação Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), no ano de 2000, que reafirmou e criou novas medidas de controle, de transparência e publicidade da administração pública. Portanto, pode-se atestar que dentro da administração pública, a função do sistema de controle é desempenhada em decorrência de exigências legais. (VARGAS; BRAZIL, 2014).

Vargas e Brazil, (2014), ainda apresentam que a implantação de um sistema de controle interno, é uma obrigação dos administradores públicos, pois, controle auxilia na avaliação da realização das metas orçamentárias, na comprovação da sua legalidade, na avaliação dos resultados e na movimentação de bens, direitos e obrigações.

Castro e Carvalho (2016), ressaltam que a implantação do sistema de controle interno e a sua obrigatoriedade de obedecer a determinadas suposições de ordem jurídica, que faz a vinculação e a criação de um complexo controle, facilita a fiscalização dos recursos públicos e suas arrecadações.

Neste contexto, pode-se afirmar que o controle é de suma importância para os gestores, se tornando um aliado para administração pública. A atuação do sistema de controle interno é realizada antes e depois dos atos administrativos, possuindo a finalidade de acompanhar a execução e o planejamento, e a fim de garantir também a legalidade das normas, verificar as práticas da gestão e de garantir que os dados contábeis sejam verdadeiros (CARTILHA DE ORIENTAÇÕES SOBRE CONTROLE INTERNO, 2012).

Existem inúmeras razões para a implantação de um sistema de controle interno, seja em uma empresa ou órgão público. Uma das principais razões, é que contribui para que o gestor consiga uma boa gestão, afinal ao implementar o sistema o gestor é capaz de fiscalizar, avaliar, detectar erros e falhas (MILESKI, 2003).

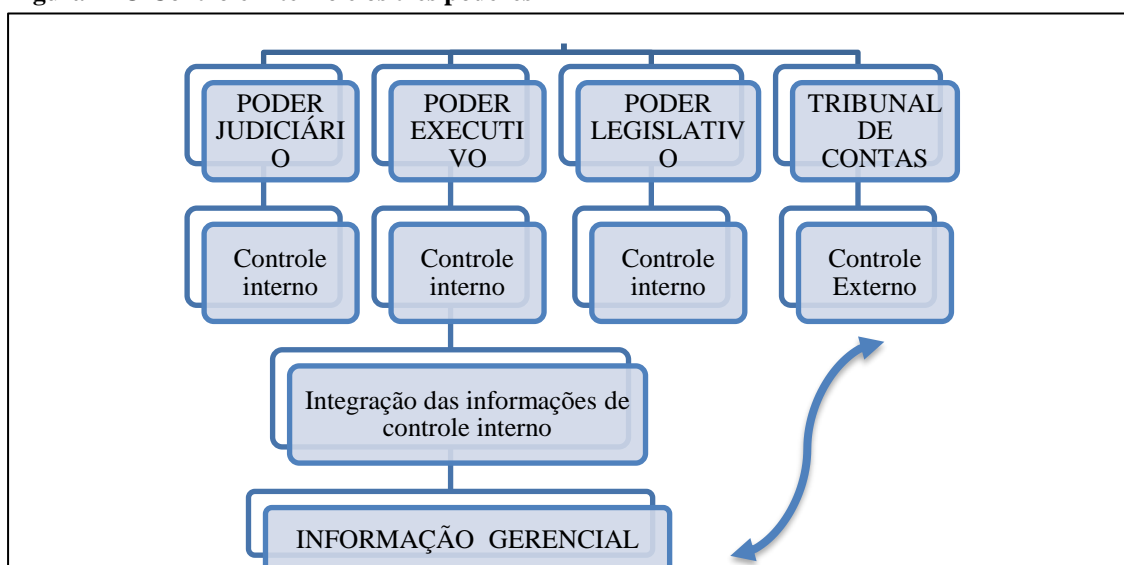
O Sistema de Controle Interno Municipal envolve o Poder Legislativo e Poder Executivo, por conseguinte envolve todas as normas aplicadas à contabilidade ao Setor Público, incluindo também as regras, princípios, planos, métodos e procedimentos que têm por finalidade efetivar a avaliação da gestão pública e o acompanhamento dos programas e políticas públicas(COELHO, 2014).

O controle interno deve ser implantado mediante Projeto de lei, que pode ser desenvolvido tanto pelo executivo ou pelo poder legislativo municipal, que regulamentará o setor. E ainda disciplinará sobre os cargos e funções, atribuições, limitações e demais atividades a serem implantadas ou fiscalizadas pelo setor de controle interno (TCE-PB, 2009).

Por conseguinte, o Sistema de Controle Interno deve desempenhar suas funções de formar funcional, de maneira independente dentro de todos os órgãos e entidades da administração pública. Na Constituição Federal no art. 70 e 74, como já citado acima, descreve sobre a importância de cada Poder implementar seus sistemas de controles de forma separada.

Figura4 mostra a importância do controle interno dentro dos três Poderes: Legislativo, Executivo e Judiciário.

**Figura 4- O Controle interno e os três poderes**

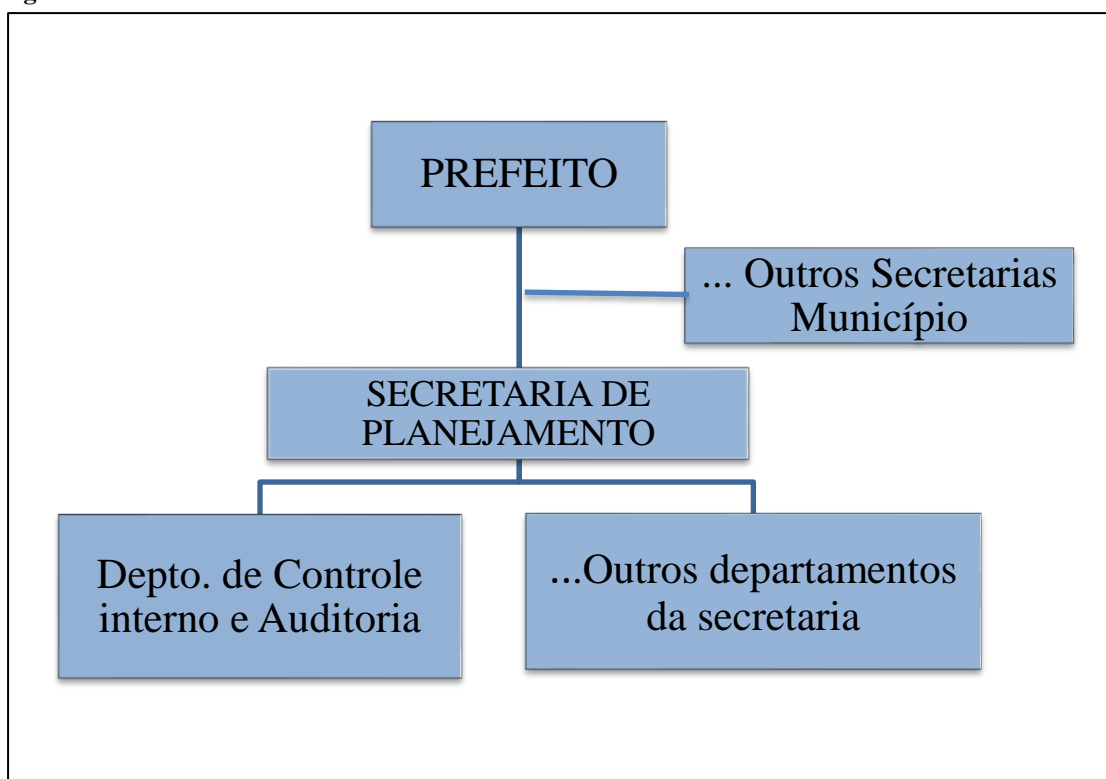


Fonte: Castro e Carvalho, (2016).

Em síntese, cada Poder deve desenvolver e implementar o seu Sistema de Controle Interno, de maneira individual e autônoma, o Poder Executivo deve criar o sistema independente do sistema do Poder Legislativo. Onde o mesmo necessitar ter sua estrutura com base na lei de criação, desta forma o sistema de cada Poder ficará ligado a sua unidade correspondente sendo ao Poder Executivo ou Legislativo. Evitando desta forma que o controle fique subordinado a qualquer órgão do Município.

A Figura 6 apresenta demonstrativo do Controle Interno, que retrata que a Secretaria de Planejamento é um departamento, subordinando ao Secretário de Planejamento.

**Figura 5- Demonstrativo do Controle Interno**



Fonte:Castro e Carvalho (2016).

Pode-se afirmar com base no art.70 da Constituição Federal do Brasil, que o Sistema de Controle Interno, é todo um conjunto de técnicas e normas, que possui o objetivo de garantir a eficiência e legalidade dos dados contábeis dentro da administração pública. Em virtude do que foi mencionado é indispensável relatar que esse sistema supõe que a desconcentração da fiscalização das atividades e a ordenação das atividadesdever ser por um núcleo em comum,precisando ser organizado pela administração a fim de preservar a independência estrutural, dentro da estrutura do Poder que foi criado(CASTRO; CARVALHO, 2016).

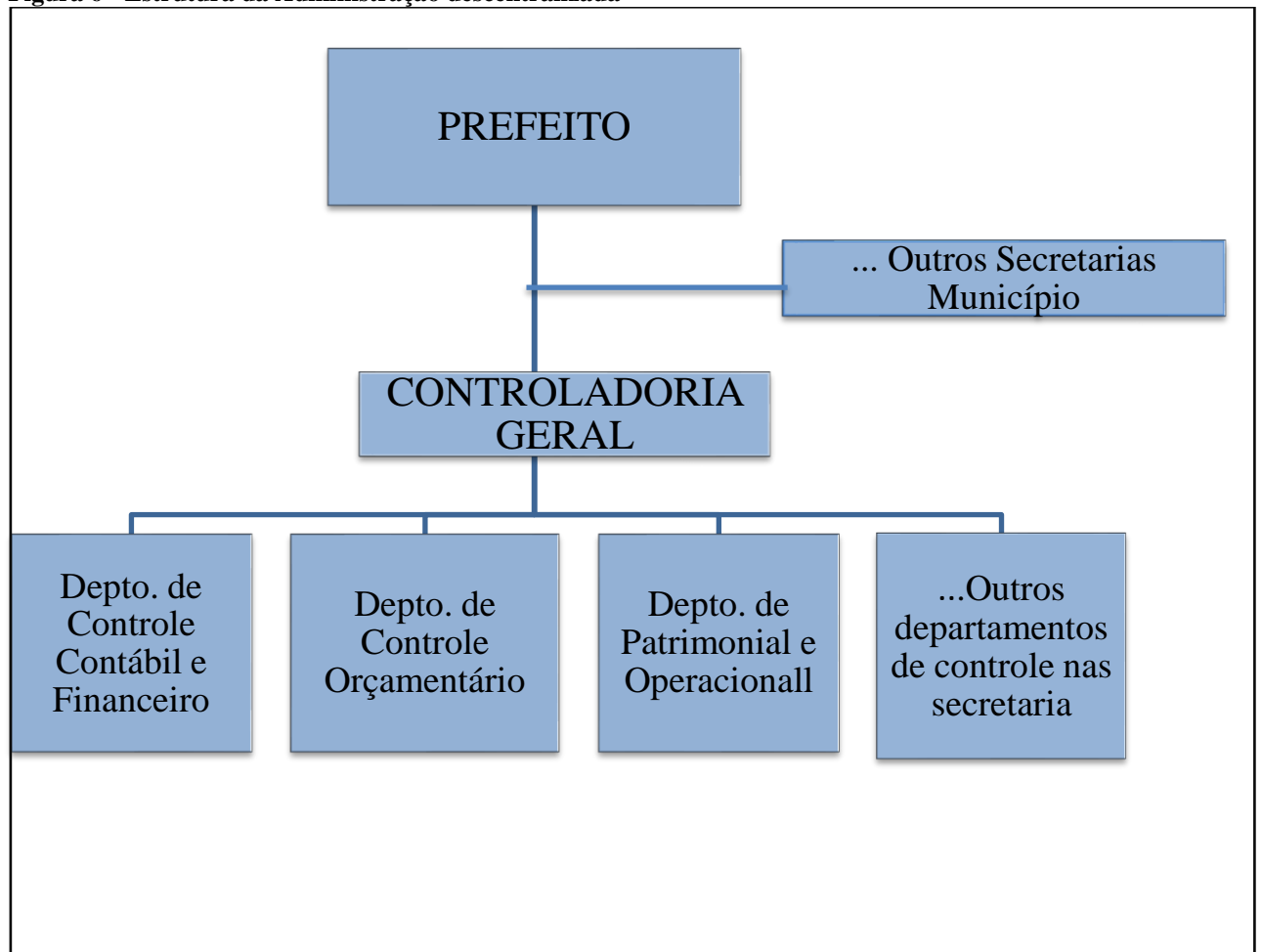


As atividades do Controle Interno são executadas diretamente por servidores em função do órgão central e setorial, sendo esse sistema subdividido em centralizada e descentralizada.

Oliveira et al, (2009), descrevem que o sistema descentralizado é executado de forma exclusiva e apenas por servidores em exercício nos órgãos setoriais do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual.

A Figura 7 traz a estrutura administrativa descentralizada.

**Figura 6 - Estrutura da Administração descentralizada**



Fonte: Castro e Carvalho (2016).

Percebe-se que a estrutura descentralizada de um Município, composto pelas Secretarias Municipais e uma Controladoria Geral, é composto por departamentos específicos, por áreas de atuação ou especialidades.

Por conseguinte, esse sistema proporciona uma tranquilidade no cumprimento de diferente metodologia para cada departamento; sendo que este sistema descentralizado permite

o princípio da isonomia, onde em cada uma delas haverá um local seccional especial para cada departamento (CASTRO; CARVALHO, 2016).

Maximiano (2000), afirma que a gestão descentralizada possui determinadas vantagens e desvantagens sobre a gestão centralizada, conforme mostra o Quadro 1.

**Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da descentralização**

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Permite avaliar os gerentes com base em sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas.	O controle e o tratamento uniformizado de problemas são difíceis em um sistema descentralizado
Produz um clima de competitividade positiva dentro da organização,	Diminuir as vantagens da especialização devido à tendência à autossuficiência.
Produz a criatividade e engenhosidade na busca de soluções para os problemas da organização.	

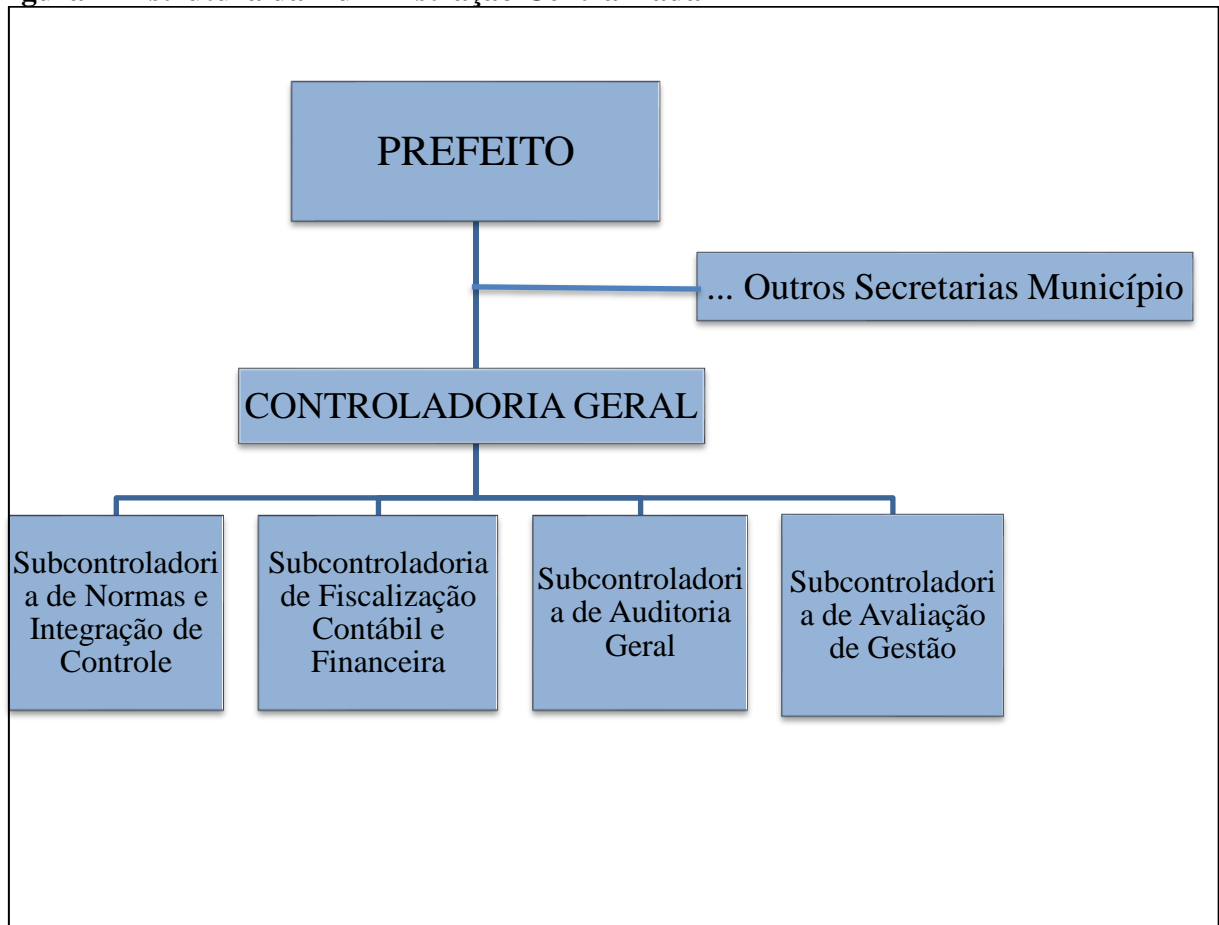
Fonte: Adaptado de Maximiano (2000, p.281).

Pode-sever que a administração descentralizada possui vantagens entre as quais está avaliar os gerentes com base nas suas tomadas de decisões. Contudo, a mesma possui um caráterde competitividade dentro das organizações. Produz também criatividade na busca de soluções para os problemas que surgem dentro das organizações.

Mesmo a descentralização possuindo suas desvantagens, este sistema é considerado como modelo inaugural ideal, pois possui mais vantagens do que desvantagens. O sistema descentralizado pressupõe que cada núcleo é de controle particular, sendo instalados dentro de todas as secretarias ou órgãos municipais, onde cada umadetermina a realidade do seu controle, porém todos vão estar vinculados a um órgão central, ou seja, a controladoria geral que fará as regras gerais e políticas de controles dos órgãos públicos (CASTRO; CARVALHO, 2016).

No entanto, o controle interno centralizado supõe que as atividades devem ser desenvolvidas atrás de subcontroles do sistema central. Oliveira et al, (2009), apresentam que o sistema de controle interno centralizado é desempenhado apenas pelos servidores que estão em exercício no órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo.

**Figura 7- Estrutura da Administração Centralizada**



Fonte: Castro e Carvalho (2016).

Nota-se que na estrutura centralizada de um município, as atividades do controle são desenvolvidas através da criação de subcontroles do sistema central, baseados nas características de cada órgão. Chiavenato (2011) ressalta que a centralização e a descentralização retratam o nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas. O mesmo autor ainda destaca que as relações escalares, ou seja, a cadeia de comando, no qual a organização é que possui a premissa que o indivíduo no topo possui a autoridade.

O controle centralizado é atuado pela controladoria geral, que determina as áreas específicas que cada servidor do controle interno deve atuar. Contudo para elaboração desse sistema vai depender do tamanho e da estrutura do município, cabendo os departamentos responsáveis pela fiscalização estar de acordo com art. 70 da Constituição Federal (CASTRO; CARVALHO, 2016).

Maximiano (2000) menciona que a gestão centralizada também possui determinadas vantagens e desvantagens sobre a gestão descentralizada, como mostra o Quadro 2.

**Quadro 2 - Vantagens e desvantagens da centralização**

Vantagens	Desvantagens
A centralizada produz uniformidade e facilita o controle.	Os critérios de avaliação de desempenho são estabelecidos pela hierarquia superior.
A centralização permite que os gerentes possui o acesso rápido à informação e podem cuidar dos problemas à medida que ocorrem.	Procura a desfavorece a competição.
A centralização diminui a duplicação dos esforços.	Inclina-sea desestimular a criatividade

Fonte: Adaptado de Maximiliano (2000).

Observa-se que a gestão centralizada facilita o controle e permite que os gerentes tenham acesso rápido, garantindo assim resolver os problemas à medida que acontecem. A tomada de decisão dentro do sistema centralizado é decidida pelo mais próximo do alto da hierarquia.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Quanto aos objetivos**

Quanto aos objetivos este estudo foi classificado como um estudo de casos múltiplos ou multicascos, tendo ainda um caráter descritivo. Estudo de casos múltiplos não seguem a linha de amostragem estatística, e sim a de replicação, ou seja, assemelha-se a técnica utilizada em experimentos múltiplos. E, portanto, não pode haver generalização estatística, pois não são escolhidos os casos para amostragem (YIN, 2005).

Sendo assim, este método propõe uma análise mais completa sobre o objeto em questão da pesquisa, além de, poder fazer um comparativo entre os municípios estudados. Desta forma, buscou-se conhecer a realidade dos pequenos municípios do cariri ocidental paraibano.

#### **3.2 Quanto à abordagem do problema**

Quanto à abordagem do problema se classificou como de cunho qualitativo. A pesquisa qualitativa tem uma postura interpretativa de modo natural do mundo. Sendo que os pesquisadores devem estudar os seus objetos em seu modo natural, tentando compreender e interpreta-los diante dos sentidos que as pessoas lhe atribuem (DENZIN, LINCOLN, 2006). Nessa perspectiva, a pesquisa qualitativa está ligada inteiramente a responder questões de cunho subjetivo, apontadas pelo pesquisador.

#### **3.3 Quanto aos procedimentos**

No tocante aos procedimentos, foi elaborado um questionário com questões fechadas e abertas; aplicado junto ao(s) servidor(es) responsável(eis) pelo setor controle interno de cada prefeitura dos 11 (onze) municípios selecionados; o qual foi enviado por *e-mail e/ou in loco*, por motivo de conveniência. Segundo Marconi e Lakatos (2011) o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído de perguntas, a qual o entrevistado deve responder por meio da sua escrita, sem a presença do entrevistador

Foram selecionados para compor o universo de pesquisa todos os municípios localizados no Cariri Ocidental da Paraíba, cuja população (quantidade de habitantes) esteja abaixo do total de 5 mil habitantes, tendo como interesse de investigar se municípios considerados de pequeno porte, já teriam aderido ao uso da ferramenta que é o Controle Interno

e como o mesmo atua no processo de gerenciamento. Neste sentido os municípios que se enquadram neste critério de inclusão, são: Amparo, Assunção, Congo, Coxixola, Ouro Velho, Parari, Prata, São João do Tigre, São José dos Cordeiros, São Sebastião do Umbuzeiro e Zabelê.

Torna-se oportuno mencionar que o critério de inclusão adotado neste estudo, partir do interesse em conhecer a estrutura de controle interno utilizada por estes municípios. Vale salientar que o cariri ocidental possui 17 municípios, e para maior detalhamento a Tabela 1 traz os respectivos municípios e população.

**Tabela 1 Municípios do Cariri Ocidental**

<b>CIDADES</b>	<b>POPULAÇÃO/HABITANTES</b>
Amparo	2.227
Assunção	3.870
Camalaú	5.994
Congo	4.785
Coxixola	1.907
Livramento	7.248
Monteiro	33.007
Ouro Velho	3.033
Parari	1.786
Prata	4.141
São João do Tigre	4.430
São José dos Cordeiros	4.313
São Sebastião do Umbuzeiro	3.466
Serra Branca	13.630
Sumé	16.864
Taperoá	15.308
Zabelê	2.225

Fonte: IBGE, 2019.

Os questionários foram enviados aos 11 (onze) municípios, entretanto, 08 (oito) responderam ao instrumento de pesquisa, a saber: Amparo, Assunção, Congo, Ouro Velho, Prata, São José dos Cordeiros, São Sebastião do Umbuzeiro e Zabelê. Onde, o respondente de cada município foi o servidor responsável pelo Controle Interno da prefeitura.

O questionário foi dividido em três partes. Na primeira buscou caracterizar o perfil dos servidores que atuam no controle interno ou órgão regulador; a segunda parte procurou conhecer a Caracterização do Controle interno e a terceira parte foi responsável por buscar informações a respeito da atuação do Controle Interno e processo de tomada de decisões.

## 4 ANALISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### 4.1 Caracterização do perfil dos servidores

Nesta categoria de questões, buscaram-se saber dos respondentes, informações relacionadas ao sexo, nível de formação acadêmica, área de formação, natureza do cargo ou função e o tempo de atuação na função do controle interno. E no que se refere ao sexo de cada servidor, tem-se o exposto na Tabela 2.

**Tabela 2 - Sexo**

MUNICÍPIO	SEXO	
	Feminino	Masculino
Amparo	1	-
Assunção	-	1
Congo	-	1
Ouro Velho	-	1
Prata	1	-
São José dos Cordeiros	-	1
São Sebastião do Umbuzeiro	1	-
Zabelê	1	-
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

Verifica-se que 4(quatro) servidores são do sexo feminino e 4(quatro) são do sexo masculino. Esta constatação supõe que existe espaço para ambos os sexos e que no setor de controle interno dos municípios analisados.

Foi perguntando aos respondentes qual o nível de formação acadêmica, e os dados coletados estão apresentados na Tabela 3.

**Tabela 3- Nível de Formação Acadêmica**

Município	Ensino médio completo	Ensino superior completo	Ensino superior incompleto	Especialização	Mestrado	Doutorado	Outros
Amparo	-	-	-	1	-	-	-
Assunção	-	1	-	-	-	-	-
Congo	-	1	-	-	-	-	-
Ouro Velho	1	-	-	-	-	-	-
Prata	-	1	-	-	-	-	-
São José dos Cordeiros	-	-	-	1	-	-	-

<b>São Sebastião do Umbuzeiro</b>	-	-	-	1	-	-	-
<b>Zabelê</b>	-	1	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	1	4	-	3	-	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

Percebe-se que, a maioria possui curso superior, representando 87,5% do quadro dos servidores, ainda 3 (três) com especialização; e apenas 1 (um) tem o ensino médio completo. Deste modo, entende-se que o nível de formação dos respondentes pode ser observado como a combinação entre o nível de conhecimento acadêmico e um melhor desempenho profissional.

Quanto à formação acadêmica, a Tabela 4 traz os dados coletados a partir da aplicação do instrumento de pesquisa.

**Tabela 4 - Formação Acadêmica**

<b>Município</b>	<b>Bacharel Ciências Contábeis</b>	<b>Economia</b>	<b>Direito</b>	<b>Gestão Pública</b>	<b>Administração</b>	<b>Outro curso superior não especificado anteriormente</b>
<b>Amparo</b>	-	-	-	-	-	1
<b>Assunção</b>	-	-	-	-	1	-
<b>Congo</b>	1	-	-	-	-	-
<b>Ouro Velho</b>	-	-	-	-	-	1
<b>Prata</b>	-	-	-	1	-	-
<b>São José dos Cordeiros</b>	-	-	1	-	-	-
<b>São Sebastião do Umbuzeiro</b>	-	-	-	1	-	-
<b>Zabelê</b>	1	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	2	-	1	2	1	2

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

Sobre a formação dos servidores, 62,5% possui curso em gestão ou afins; vê-se que 2 (dois) servidores tem formação como Bacharel em Ciências Contábeis; 2 (dois) são formados em Gestão Pública; 2 (dois) citam terem formação acadêmica em outro curso superior não especificado anteriormente; enquanto que 1 (um) cita Direito; e 1 (um) é formado em Administração. Com isto, percebe-se uma variedade de áreas de formação dos servidores que atuam como responsáveis pelo setor de controle interno dos municípios analisados.

Para a questão que trata da natureza do cargo/função dos servidores, foram obtidos os resultados apresentados na Tabela 5.

**Tabela 5 - Natureza do Cargo/Função**

<b>Município</b>	<b>Cargo efetivo provido através de concurso</b>	<b>Comissionado</b>
------------------	--	---------------------



	<b>Público</b>	<b>Contrato por tempo determinado</b>	
<b>Amparo</b>	-	-	1
<b>Assunção</b>	-	-	1
<b>Congo</b>	-	-	1
<b>Ouro Velho</b>	-	-	1
<b>Prata</b>	-	-	1
<b>São Jose dos Cordeiros</b>	-	1	-
<b>São Sebastião do Umbuzeiro</b>	-	-	1
<b>Zabelê</b>	-	-	1
<b>Total</b>	-	1	7

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

Identifica-se que 7 (sete) servidores, atuam em cargo comissionado; e apenas 1 exerce contrato por tempo determinado. Infere-se, que os servidores atuam na função de forma temporária, quando o ideal era que fossem concursados, uma vez que o controle do patrimônio público é permanente e a gestão é transitória. Entretanto, na lei não excluiu a possibilidade do controlador ser um servidor contratado.

Por fim, a primeira parte do questionário, indagou aos respondentes qual o tempo de atuação na função do controle interno. E, neste sentido, foram coletados os dados descritos na Tabela 6.

**Tabela 6- Tempo de Atuação na Função do Controle Interno**

<b>Município</b>	<b>Até 5 anos</b>	<b>De 5 a 10 anos</b>	<b>De 11 a 15 Anos</b>	<b>De 16 a 20 anos</b>	<b>Mais de 20 anos</b>
<b>Amparo</b>	1	-	-	-	-
<b>Assunção</b>	-	1	-	-	-
<b>Congo</b>	1	-	-	-	-
<b>Ouro Velho</b>	1	-	-	-	-
<b>Prata</b>	-	-	-	-	-
<b>São Jose dos Cordeiros</b>	-	1	-	-	-
<b>São Sebastião do Umbuzeiro</b>	-	-	-	-	1
<b>Zabelê</b>	-	-	-	-	1
<b>Total*</b>	3	2	-	-	2

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

\*Do total de municípios que participaram da pesquisa, apenas 7 responderam.

Constata-se que 3 (três) servidores atuam até 5 anos; 2 (dois) exercem a função de 5 e 10 anos; e 2 (dois) estão no setor a mais de 20 anos. Torna-se oportuno ressaltar que o servidor do município da Prata, foi o único que deixou essa alternativa sem resposta.

## 4.2 Caracterização do Controle Interno

Na segunda parte do questionário, as questões elaboradas buscaram investigar a Caracterização do Controle Interno. Para tanto, a sexta questão busca saber dos respondentes se a prefeitura possui controle interno ou órgão similar criado por lei. Os resultados obtidos estão dispostos na Tabela 7.

**Tabela 7- Controle Interno Criado através das Leis**

Município	Possui Controle Interno		
	Sim	Lei N°	Não
<b>Amparo</b>	-	-	1
<b>Assunção</b>	1	Não informado	-
<b>Congo</b>	1	169/2017	-
<b>Ouro Velho</b>	-	-	1
<b>Prata</b>	1	024/2018	-
<b>São José dos Cordeiros</b>	-	-	1
<b>São Sebastião do Umbuzeiro</b>	1	386/2017	-
<b>Zabelê</b>	1	227/2017	-
<b>Total</b>	5	-	3

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

Verifica-se que 62,5% municípios mencionam que possuem regulamentação própria que rege o controle interno das prefeituras; enquanto que 37,5% não dispõem de controle interno ou órgão similar. Portanto, pode-se dizer que a maioria das prefeituras pesquisadas utiliza o controle interno estruturado ou exerce o controle de forma não estruturada.

Acrescente-se ao exposto que o servidor do município do Amparo informou que ainda não foi implementado o setor que o controle interno atual ainda não é formalizado, mais que está em processo de elaboração do Projeto de Lei para encaminhar à Câmara para a devida aprovação.

Na sétima questão foi perguntado se existe no município sistema de controle interno e caso afirmativo, quando foi implementado. E, na oitava questão buscou saber quantas pessoas compõem o quadro do setor de controle interno. Os dados coletados, nas duas assertivas, estão exibidos na Tabela 8.

**Tabela 8 - Data da implantação e quantidade de servidores**

Municípios	Data de Implementação	Quantidade de servidores
<b>Amparo</b>	-	-

<b>Assunção</b>	02/01/2013	1
<b>Congo</b>	14/08/2017	1
<b>Ouro Velho</b>	-	-
<b>Prata</b>	-	4
<b>São José dos Cordeiros</b>	-	-
<b>São Sebastião do Umbuzeiro</b>	-	-
<b>Zabelê</b>	2017	1
<b>TOTAL*</b>	-	7

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

\*Do total de municípios que participaram da pesquisa, apenas 3 informaram a data de implementação.

Percebe-se que apenas 3 (três) municípios informaram a data de implementação do setor de controle interno. Torna-se relevante mencionar que entre os municípios que citaram possuir lei regulamentar instituída, conforme mostra a Tabela 7, apenas as prefeituras de Assunção, Congo e Zabelê informaram a data de implementação do setor.

E, no que se refere ao quadro de servidores atuantes, vê-se que o município da Prata, muito embora, em fase inicial possui quatro servidores atuando no setor; e, nos demais municípios apenas uma pessoa opera (o controlador) compõe o quadro de servidores.

A nona questão foi responsável por perguntar a respeito do funcionamento da coordenação do sistema de controle interno. Os resultados obtidos estão dispostos na Tabela 9.

**Tabela 9 -Funcionamento e coordenação do sistema de Controle Interno**

<b>Município</b>	<b>Órgão de Coordenação</b>	<b>Órgão Colegial</b>	<b>Outra forma</b>
<b>Amparo</b>	1	-	-
<b>Assunção</b>	1	-	-
<b>Congo</b>	1	-	-
<b>Ouro Velho</b>	1	-	-
<b>Prata</b>	1	-	-
<b>São José dos Cordeiros</b>	-	-	-
<b>São Sebastião do Umbuzeiro</b>	-	-	1
<b>São Sebastião do Umbuzeiro</b>	-	-	-
<b>Zabelê</b>	-	-	1
<b>Total</b>	5	-	2

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

\*Do total de municípios que participaram da pesquisa, apenas 7 responderam.

Verifica-se que 5 (cinco) municípios possuem um órgão de coordenação, onde os servidores são designados pelo Prefeito; e, 2 (dois) municípios tem outras formas de controle. É importante frisar que, a partir dos relatos dos servidores de cada município, pode-se mencionar que o município de Zabelê, um dos que temo setor de controle interno implementado, possui o “cargo comissionado subordinado a chefia do executivo”.

Quanto ao município de São José dos Cordeiros “cada secretaria faz seu controle e ao final repassa os dados as secretarias de finanças e administração e ao jurídico”. Por fim ao prefeito do município de São Sebastião do Umbuzeiro, justificou que por estar em fase de implementação do controle interno, não poderia responder essa questão.

A décima questão indagou aos respondentes como está estruturado fisicamente o setor de controle interno. Esta assertiva admite mais de uma resposta e os resultados alcançados estão expostos na Tabela 10

**Tabela 10 - Estrutura física do controle interno**

Municípios	Possui Controle Interno				
	Possui sala própria (Exclusiva)	Divide o ambiente com outro órgão/secretaria	Possui equipamento adequado (Mesas, cadeiras, computadores)	Possui estrutura física inadequada ou precária	Possui equipamentos inadequados ou precários.
<b>Amparo</b>	-	1	-	-	-
<b>Assunção</b>	1	-	1	-	-
<b>Congo</b>	-	1	1	-	-
<b>Ouro Velho</b>	-	1	-	-	-
<b>Prata</b>	-	1	-	-	-
<b>São José dos Cordeiros</b>	-	1	-	-	-
<b>São Sebastião do Umbuzeiro</b>	-	-	-	-	-
<b>Zabelê</b>	1	-	1	-	-
<b>TOTAL*</b>	2	5	3	-	-

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

\*Do total de municípios que participaram da pesquisa, apenas 7 responderam.

Em relação à estrutura física do setor de Controle Interno, vê-se que 5 (cinco) municípios de dividem o ambiente com outro órgão ou secretaria; 3 (três) mencionam possuir equipamento adequado (mesas, cadeiras, computadores); e, apenas 2 (dois) possuem sala própria. Pode-se afirmar que os municípios possuem estrutura física até certo ponto adequada para as necessidades do local e que alguns poucos dispõem de sala exclusiva para as finalidades inerentes ao setor.

A décima primeira questão buscou saber como funciona o controle interno em relação à estrutura da administrativa do Poder Executivo. Desse modo, a Tabela 11 apresenta as informações obtidas para esta questão.

**Tabela 11 - Controle Interno em relação à estrutura administrativa do Poder Executivo**

Município	Vinculado ao Prefeito Municipal	Vinculado a alguma secretaria ou órgão	Outros
<b>Amparo</b>	1	-	-
<b>Assunção</b>	-	1	-
<b>Congo</b>	1	-	-
<b>Ouro Velho</b>	-	-	1
<b>Prata</b>	-	1	-
<b>São Jose dos Cordeiros</b>	1	-	-
<b>São Sebastião do Umbuzeiro</b>	-	-	-
<b>Zabelê</b>	1	-	-
<b>Total*</b>	4	2	1

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

\*Do total de municípios que participaram da pesquisa, apenas 7 responderam.

Percebe-se que em 4 (quatro) municípios o controle interno em relação à estrutura administrativa do Poder Executivo, está vinculado ao Prefeito Municipal; 2 (dois) estão vinculados a alguma secretaria ou órgão; e apenas 1 (um) menciona a opção outros como resposta, a justificativa dada pelo servidor se refere ao fato de que o setor de controle interno é vinculado a administração.

A décima segunda questão procurou saber como é a estrutura do controle interno, se é centralizado ou descentralizado. Na Tabela 12 têm-se os dados relatados pelos respondentes.

**Tabela 12 - Estrutura do Controle Interno**

Municípios	Desconcentrado	Centralizado
<b>Amparo</b>	-	1
<b>Assunção</b>	1	-
<b>Congo</b>	-	1
<b>Ouro Velho</b>	1	-
<b>Prata</b>	1	-
<b>São José dos Cordeiros</b>	1	-
<b>São Sebastião do Umbuzeiro</b>	-	-
<b>Zabelê</b>	-	1
<b>Total*</b>	4	3

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

\*Do total de municípios que participaram da pesquisa, apenas 7 responderam.

Observa-se que 4 (quatro) prefeituras utilizam o sistema de controle interno desconcentrado; e em 3 (três) prefeituras o controle interno é centralizado. Portanto, torna-se oportuno lembrar que conforme cita Oliveira et. al., (2009) o sistema de controle interno descentralizado é executado de forma exclusiva e apenas por servidores em exercício nos órgãos setoriais do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual. E, o sistema

centralizado o controle é desempenhado apenas pelos servidores que estão em exercício no órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo.

### 4.3 Atuação do Controle Interno e Processo de Tomada de Decisões

Na terceira parte do questionário com as questões abertas, o respondente teria que descrever sobre a atuação do Controle Interno e o processo de tomada de decisões. Desse modo, a décima terceira questão procurou conhecer quais as principais funções executadas pelo controle interno. Assim, a Tabela 13 traz resumidamente o posicionamento dos respondentes de cada município.

**Tabela 13 - Funções Exercidas pelo Controle Interno**

Município	Funções Exercidas pelo Controle Interno
Amparo	Acompanhar os processos licitatórios, fazer cotação de preços; Expedir ordem de pedido de compras; Controlar estoques; Controlar distribuição de mercadorias e produtos diversos; Fazer controle de notas e pagamentos;
Assunção	Acompanhamento das metas constantes no PPA, LDO e LOA; Acompanhamento dos limites constitucionais legais; Prevenção de fraudes, desvios, desperdícios e erros cometidos por Gestores e Servidores; Apoiar o Controle Externo; Assessorar a Administração Municipal;
Congo	A prevenção de riscos e a maximização dos resultados através do planejamento.
Ouro Velho	Determina o que os gestores devem fazer em relação a controles em seus processos. Estimula o planejamento e fortalece a organização, aumenta a eficiência do comando além de facilitar a coordenação.
Prata	Servir como ferramenta de apoio na fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, quanta a legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receita. ( Art. 70 CF/88).
São José dos Cordeiros	Todos os atos são determinados e autorizados previamente pelo prefeito. Não traz órgão de controle interno.
São Sebastião do Umbuzeiro	-
Zabelê	Controle, receitas e despesas. Cumprimento a legislação de concernente a licitação e fiscalização de contratos de transparência. Controle de produtos licitados.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

\* Do total de municípios que participaram da pesquisa, apenas 7 responderam.

As respostas em sua maioria ressaltam que o Controle Interno tem a função de acompanhar, além de controlar processos, licitações, e, dessa forma garantir transparência nos atos do ente público. Citam ainda a importância da fiscalização de contratos; a diminuição dos riscos e fraudes; sem desacreditar que o controle interno representa uma ferramenta de auxílio importante na gestão municipal. Contudo, apenas um município, registrou que a tomada de decisão só cabe ao prefeito, por não possuir o órgão de Controle Interno.

No que concerne às respostas dadas, todas abrangeram um pouco da real função do controle interno, pois como explica Schmidt, (2002) controle interno é um conjunto de controles que estão ligados de maneira lógica, e que abrangem todas as funções administrativas, desde o planejamento, a execução e o seu controle.

Quanto ao planejamento das atividades e desenvolvimento no controle interno, e, como estas são desenvolvidas, a Tabela 14 mostra os resultados obtidos para a décima quarta questão.

**Tabela 14- Planejamento das Atividades e desenvolvimento no Controle Interno (continua)**

Município	Planejamento das Atividades e desenvolvimento
Amparo	Controle Interno do Poder Executivo, com total autonomia funcional, responsável pela expedição de atos normativos e regulamentadores dos procedimentos de controle; Contribui para o atingimento de resultados; Oportuniza a otimização das rotinas internas; Possibilita a identificação das prioridades; Reduz a improvisação e garante qualidade dos serviços da gestão.
Assunção	Atualmente o planejamento é realizado de forma individualizada quando identificado algum descontrole ou com base na procura pelos órgãos administrativos.
Congo	De forma sistematizada desenvolvida através de levantamento de dados e auditoria.
Ouro Velho	Acompanha mensalmente a evolução do percentual de gastos com a folha de pagamento do Executivo e do legislativo. Acompanhar a execução orçamentaria.
Prata	As ações de controle interno serão instaurados mediante ato ordinatório do Presidente da controladoria interna da Administração Pública Municipal, pendentes em atendimento a determinação do chefe do Executivo ou por solicitação das secretarias municipais, de entidades da Administração indireta e da Câmara Municipal, ou ainda, de ofício.
São José dos Cordeiros	Prejudicada
São Sebastião do Umbuzeiro	-
Zabelê	Estudo do papel do controle interno municipal e quais as áreas de sua atuação. Garantindo que as transações sejam realizadas com observância do princípio da legalidade.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

\* Do total de municípios que participaram da pesquisa, apenas 7 responderam.

Os municípios desenvolvem o planejamento das atividades do Controle Interno de modos distintos. Amparo, explica ser responsável pela expedição de atos normativos e regulamentadores dos procedimentos de controle, o que contribui na obtenção dos resultados; o município de Assunção realiza de forma individualizada ou quando é solicitado pelos órgãos administrativos; o Congo, por sua vez, faz o levantamento de dados e auditorias; e o município de Ouro Velho também faz o levantamento de dados acompanhando mensalmente os gastos e sua execução orçamentaria; por fim, o município de Zabelê, coloca que as suas transações devem ser realizadas com observância ao princípio da legalidade.

A décima quinta questão indagou os respondentes a respeito de como o controle interno subsidia o gerenciamento dos processos. A Tabela 15 apresenta os resultados obtidos nesta assertiva.

**Tabela 15- Gerenciamento dos Processos (continua)**

Município	Gerenciamento dos Processos
Amparo	Controle Interno subsidia para que haja uma eficiente execução das propostas de governo, diminuindo os riscos inerentes ao desvio de recursos e/ou a aplicação irregular de dinheiro público. A análise da eficiência do controle interno das instituições públicas representa, nesse sentido, uma ferramenta capaz de melhorar aplicação do dinheiro público.
Assunção	Através de orientação e aconselhamento.
Congo	Emitindo relatórios acerca das informações colhidas e analisadas.
Ouro Velho	O controle interno vai ajudar as pessoas a terem mais comprometimento com suas funções, para que os interesses da população estejam sempre em primeiro lugar.
Prata	Requisitos, documentos que julgarem necessários. Estudos, pareceres e perícias. Colher depoimentos e receber denúncias que possam revelar ou esclarece irregularidades.
São José dos Cordeiros	Prejudicada
São Sebastião do Umbuzeiro	-
Zabelê	Subsidio os gestores para tomadas de decisões para cumprimento a melhorias orientações e controles. Servindo como ferramenta de apoio ao prefeito.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

\* Do total dos municípios que participaram da pesquisa, apenas 7 responderam.

No que concerne ao gerenciamento dos processos no Controle Interno, 3 (três) municípios deram respostas parecidas. E, explicam que, essa importante ferramenta, ajuda a conter irregularidades e erros, auxiliando assim aos gestores. O Controle Interno, é uma ferramenta que age de forma preventiva, evita a ocorrência de erros, desperdícios ou irregularidades, também é detectivo, pois tem a função de detectar essas ocorrências, e corrigi-las, além de punir, caso as mesmas já tenham acontecido. Deste modo, o Controle Interno, deve ser operado com rigor e independência, para que assim cumpra as suas finalidades (FILHO, 2008).

A décima sexta questão procurou saber se o trabalho desempenhado pelo controle interno contribui para a tomada de decisões. Esta assertiva solicita ao responder explicar quais as decisões e caso de não serem utilizadas justificar o motivo. Na Tabela 16 tem-se o processo decisório com base no Controle Interno.

**Tabela 16 - Processo decisório com base no Controle Interno (conclusão)**

Município	Processo decisório
-----------	--------------------



Amparo	Controle interno no processo decisório da organização da gestão municipal constitui-se como pelo desenvolvimento, onde consta a relação entre o sistema de controle e a execução de planos estabelecidos sejam realizados, o controle interno é uma ferramenta de monitoramento e execução dos recursos financeiros, que quando aplicados em harmonia, desenvolve relações de trabalho e eficiência financeira.
Assunção	O Controle funciona como órgão de orientação junto as demais secretarias quanto a tomada de decisão: Elaboração de PPA, LDO, LOA; auxílio ao Controle Externo em fiscalização <i>in loco</i> e a Assessoria Jurídica nas defesas do município; acompanhamento das prestações de contas; Contratação de Pessoal efetivo e comissionados; Acompanhamento dos indices obrigatórios (FUNDEB, MDE, SAÚDE, EDUCAÇÃO). Etc.
Congo	Ajuda na tomada de decisão. O Controle interno como sendo o auditor interno do município.
Ouro Velho	Sim. Com o Controle interno você vai ter uma maior segurança nas suas atividades que você e seus companheiros estejam exercendo.
Prata	Boas relações
São José dos Cordeiros	Prejudicada
São Sebastião do Umbuzeiro	-
Zabelê	Orienta e acompanha a gestão para subsidiar a tomada de decisão a partir de geração de informações para garantir a eficiência e eficácia na tomada de decisão.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

\* Do total dos municípios que participaram da pesquisa, apenas 7 responderam.

Quanto ao processo decisório, a maioria dos Municípios vê o Controle interno como uma forma de orientar e acompanhar no processo de tomada de decisões, sendo utilizado da maneira correta garante uma maior eficiência dessas ações. Sendo que, uma das funções do Controle Interno, é o acompanhamento dos atos administrativos, tendo como finalidade acompanhar a execução e o planejamento, afim de garantir a legalidade das normas. Garantindo assim, aos gestores um maior conhecimento sobre seus atos administrativos estarem dentro ou não da legalidade (CARTILHA DE ORIENTAÇÕES SOBRE CONTROLE INTERNO, 2012).

Por último, a décima sétima questão procurou obter mais análises a respeito das principais causas das barreiras enfrentadas na execução dos trabalhos do controle interno e na geração de informações de suporte as ações da gestão. Os resultados coletados nesta assertiva estão dispostos na Tabela 17.

**Tabela 17- Principais causas das barreiras enfrentadas na execução do Controle Interno**

Município	
Amparo	Vejo que uma das principais barreiras seria a formalização do Sistema de Controle Interno Municipal, dispostos aos conceitos fundamentais, da administração, tendo por função acompanhar a execução dos atos e assegurar que não ocorram erros potenciais, através do controle de suas causas.
Assunção	Falta de funcionários para dar suporte as atividades; Legislação especifica que trate do Sistema de Controle; O controle é visto como um órgão que vai sempre punir, e não orientar como é uma das suas funções.

Congo	A mistura do controle interno com outros afazeres.A falta de compreensão por parte dos gestores sobre a importância do controle interno.
Ouro Velho	Falta de preocupação do setor em gerir os riscos que estão sujeitos, com uma preocupação maior com a prestação de contas, falta da aplicação de uma quadra mais rigorosa de controle. Por exemplo para identificação de risco e de determinar um curso de ação, com base em decisões bem informada.
Prata	-
São José dos Cordeiros	Prejudicada
São Sebastião do Umbuzeiro	-
Zabelê	Decisões tomadas sem consulta previa ao controle interno para análise da melhor decisão e saber se é permitida na lei.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2019.

\* Do total dos municípios que participaram da pesquisa, apenas 6 responderam.

As barreiras enfrentadas pelos municípios em relação ao Controle Interno são distintas. É citado por Amparo a falta de legislação específica que trate do Sistema Controle Interno; a falta de entendimento sobre a importância do mesmo na esfera pública; e a falta de rigor do Controle.

Para o município de Assunção é a falta de funcionários para dar suporte as atividades desempenhadas e ainda que o controle é visto como um órgão que vai sempre punir; para o Congo a mistura das atividades do controle interno com outros afazeres e a falta de compreensão dos gestores quanto a importância do controle interno; Ouro Velho menciona a falta de preocupação com as principais atividades administrativa; e Zabelê, destaca as decisões tomadas sem consulta previa ao controle interno, sem saber se tem base legal, como principais barreiras.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou investigar a realidade dos pequenos municípios do cariri ocidental paraibano, quanto ao uso do controle interno no gerenciamento dos processos internos.

Os dados revelaram que o perfil dos servidores que atuam no gerenciamento e no controle interno dos municípios objeto desse estudo é caracterizado por homens e mulheres de modo igual; a maioria também possui nível superior completo, três possuem especialização. Quanto à formação acadêmica, ciências contábeis e gestão pública representam as duas áreas de formação da maioria. Sobre a natureza do cargo que exercem, oito são comissionados e nenhum deles é concursado. Ainda sobre o tempo que exercem na função, a maioria respondeu até 5 anos. Em resumo, os servidores ligados ao controle interno possuem em sua maioria formação compatível com a função desempenhada.

No tocante a identificação da existência e atuação do Controle Interno e seu atual estágio de implantação, constatou-se que o estágio de implantação do Controle Interno é recente, apenas uma prefeitura tem instalado desde 2013, as demais possuem desde 2017, e as outras estão iniciando o processo para implantar este setor, e, em outra cidade o projeto está na câmara municipal aguardando votação para sua aprovação, pois, sabem que a utilização dessa ferramenta só vem a beneficiar a administração pública e os gestores.

Os municípios que já possuem o Controle Interno, a maioria possui uma Coordenação central. Sobre a estrutura administrativa, quatro são ligados ao prefeito (Amparo, Congo, São José dos Cordeiros e Zabelê), os demais são vinculados a secretarias ou outros. Ainda, sobre o funcionamento do Controle Interno, a maioria utiliza o desconcentrado.

Por conseguintes, a pesquisa conclui que ao descrever sobre a atuação do Controle Interno e o processo de tomada de decisões, constatou que o mesmo tem a função de acompanhar, de controlar processos, licitações, garantindo assim transparência. Cabendo aos municípios desenvolver o planejamento das atividades do Controle Interno de modos distintos, pois sendo uma importante ferramenta, ajuda a conter irregularidades e erros, auxiliando assim aos gestores, nas tomadas decisões.

Alguns dos municípios concordam que o Controle Interno é uma forma de orientar e acompanhar no processo de tomada de decisões, sendo utilizado da maneira correta possibilita uma maior eficiência dessas ações.

Por fim, constatou que o controle interno subsidia o gerenciamento dos processos internos, verificou-se que os municípios demonstraram preocupação com possíveis erros,

fraudes e irregularidades diante dos processos; sendo ainda, uma importante ferramenta na hora de auxiliar os gestores na administração, ajudando a prevenir e punir possíveis erros.

Recomenda-se para pesquisas futuras a ampliação desse estudo para os demais municípios do Cariri Ocidental Paraibano, focando nos 11 menores municípios, ou ainda, realizando um estudo comparativo entre os maiores e os menores municípios do Cariri Ocidental Paraibano.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 12 de julho de 2018.
- CASTRO, R. P. A.; CARVALHO, E. F. **Guia Prático de Controle Interno na administração Pública**. 2016. Disponível em: <http://www.ampcon.org.br/pdf/guia-pratico-de-controle-interno-na-adm-pub.pdf>. Acesso em 14 de abril de 2019.
- CERTO, S. C. **Administração moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COELHO, A. **A atuação do controle interno como órgão auxiliar ao controle externo exercido pelos Tribunais de Contas**. 2014. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/28131/a-atuacao-do-controle-interno-como-orgao-auxiliar-ao-controle-externo-exercido-pelos-tribunais-de-contas>> Acesso em: 05 de novembro de 2018.
- COSTA, A. P. D. **Controle interno**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/control-interno/98464/>>. Acesso em: 10 julho. 2017.
- CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. **In:** DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed. p. 15-41, 2006.
- FAZZIO JÚNIOR, W. **Fundamentos de direito administrativo**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FERREIRA, R. N.; OLIVEIRA, A. S.; ALMEIDA, M. S.; FIGUEIREDO, L. V. **Curso de Direito Administrativo**. 7 ed. Ver. atual. e ampl. São Paulo: Malheiros, 2004.
- FILHO, A. J. **A importância do controle interno na administração pública**. Disponível em: <[http://www.trers.gov.br/arquivos/JOSE\\_control-interno.PDF](http://www.trers.gov.br/arquivos/JOSE_control-interno.PDF)>. Acesso em: 10 julho de 2017.
- FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria Contábil**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HARMON, M. M.; MAYER, R. T. **Teoría de la organización para la administración pública**. México: Colegio Nacional de Ciências Políticas y Administración Pública A. C./Fondo de Cultura Económica, 1999.

JÚNIOR, A. C. G. **A importância do Controle Interno na Gestão Pública**. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,a-importancia-do-controle-interno-na-gestao-publica,46859.html>> Acesso em: 18 de dezembro de 2018.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, P. D. B. **Excelência em Gestão Pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7 Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, H. F. **Gestão de Recursos Públicos: Orientação para Resultados e Accountability. Seminário Repensando o Estado em Cabo Verde**. República de Cabo Verde, Outubro, 2002. Disponível em: <[http://igepp.com.br/uploads/ebook/4.\\_orientacoes\\_pera\\_resultados\\_e\\_accountability.pdf](http://igepp.com.br/uploads/ebook/4._orientacoes_pera_resultados_e_accountability.pdf)> Acesso em: 06 de novembro de 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MILESKI, H. S. **O controle da gestão pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

NBCT 16.8, **Trata do Controle Interno da administração pública**. Disponível em: <http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTSP16.pdf> . Acesso em: 05 agosto 2018.

OLIVEIRA \_\_\_\_\_ et \_\_\_\_\_ al.  
**Manual de Auditoria do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Agosto 2009. Disponível em: <http://www.fazenda.rj.gov.br/age/content/conn/UCMServer/uuid/dDocName:1042081>. Acessado em: 14 de Março de 2019.

OLIVEIRA, R. F. **Ato administrativo**. 5 ed. São Paulo: RT, 2007.

PEREIRA, J. R. T. **Gestão e controle de recursos públicos – um estudo sobre a rejeição de prestação de contas nos governos municipais do estado da Bahia**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação da Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.

RÔLLO, M. F. **Os Sistemas de Controle Interno na Administração Pública**. Disponível em: <[http://www.crcrs.org.br/revistaeletronica/artigos/05\\_marilene.pdf](http://www.crcrs.org.br/revistaeletronica/artigos/05_marilene.pdf)> Acesso em: 02 agosto 2018.

SCHMIDT, P. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração Dissertação**. 4.ed. rev – atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, M. **Controles Internos**: Desafios das organizações para atingir a efetividade do sistema de controle interno através das melhores práticas estudo de caso: Análise de controle interno na área de vendas –subprocesso“faturamento. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS - **Cartilha de Orientações sobre Controle Interno** –TCE – junho 2012. Disponível em [www.tce.mg.gov.br/img\\_site/Cartilha\\_Control%20Interno](http://www.tce.mg.gov.br/img_site/Cartilha_Control%20Interno). Acesso em: 07 novembro. 2018.

VARGAS, A.; BRAZIL, M. **A importância do controle interno no Poder Legislativo**: processos licitatórios. Rio Grande do Sul. 2014, Publicado pela Fadergs - Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://ascontec.org.br/documentos/TC%20ANGELA.pdf> . Acesso em: 07 de novembro de 2018

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

**APÊNDICE A****QUESTIONÁRIO****I – CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS SERVIDORES****1. Qual o gênero?**

Feminino       Masculino

**2. Qual nível de formação acadêmica?**

Ensino médio completo       Ensino superior completo  
 Ensino superior incompleto       Especialização  
 Mestrado       Doutorado(  Outro \_\_\_\_\_

**3. Qual área de formação acadêmica? (a questão admite mais de uma resposta)**

Bacharel Ciências Contábeis       Direito       Administração  
 Economia       Gestão Pública  
 Outro curso superior não especificado anteriormente. Qual? \_\_\_\_\_.

**4. Qual a natureza do cargo/função?**

Cargo efetivo, provido através de concurso público       Comissionado  
 Contrato por tempo determinado (  Outro \_\_\_\_\_

**5. Há quanto tempo atua na função de Controle Interno?**

Até 5 anos       De 6 a 10 anos       de 11 a 15 anos  
 De 16 a 20 anos       Mais de 20 anos(  Outro \_\_\_\_\_

**II - CARACTERIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO****6. A Prefeitura possui Controle Interno ou órgão similar, criado através de lei?**

Sim - número da Lei Municipal \_\_\_\_\_.  
 Não (especificar o motivo, por ex. desatenção, ausência de interesse político, ausência de assessoramento, dentre outros).



---

---

---

**7. Se o Município possui um sistema de controle interno, quando o mesmo foi implementado?**

( ) Dia ( ) Mês ( ) Ano

**8. Quantas pessoas compõem o quadro do Controle Interno?**

( ) Apenas 01 (controlador) ( ) De 02 a 03 ( ) de 04 a 06

( ) De 06 a 10 ( ) Mais de 10

**9. Como funciona a coordenação do Sistema de Controle Interno?**

( ) Órgão de coordenação central, com servidores designados pelo Sr. Prefeito Municipal

( ) Órgão colegiado, com eleição do presidente e dos demais membros pelos servidores municipais

( ) Outra forma (especificar)

---

---

---

---

**10. Quanto a sua estrutura física de funcionamento do Controle Interno? (a questão admite mais de uma resposta)**

( ) Possui sala própria (exclusiva)

( ) Divide o ambiente com outro órgão/secretaria

( ) Possui equipamentos adequados (mesas, cadeiras, computadores)

( ) Possui estrutura física inadequada ou precária

( ) Possui equipamentos inadequados ou precários.

**11. O Controle Interno em relação à estrutura administrativa do Poder Executivo?**

( ) É vinculado ao Prefeito Municipal ( ) É vinculado a alguma secretária ou órgão

( ) Outro \_\_\_\_\_

**12. A estrutura do Controle Interno é:**

( ) Centralizado, supõe que as atividades deve ser desenvolvida atrás de sub-controles do sistema central. Sendo desempenhado apenas pelos servidores que estão em exercício no órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo.

( ) Desconcentrado, o sistema descentralizado é executado de forma exclusiva e apenas por servidores em exercício nos órgãos setoriais do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual com núcleos de controle específicos.

**III – ATUAÇÃO DO CONTROLE INTERNO E PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES****13. Quais são as principais funções exercidas pelo Controle Interno?**

---

---

---

---

---

**14. Como é realizado o planejamento das atividades a serem desenvolvidas pelo Controle Interno? E como são desenvolvidas?**

---

---

---

---

---

---

**15. Como o controle interno subsidia no gerenciamento dos processos internos?**

---

---

---

---

---

---

**16. Fale sobre a relação do trabalho realizado pelo controle interno com o processo decisório, ou seja, o trabalho executado pelo controle interno ajuda na tomada de decisões? Explique quais são as decisões e no caso de não utilizar, justificar qual o motivo.**

---

---

---

---

---

---

---

**17. Apresente as principais causas das barreiras enfrentadas na execução dos trabalhos do controle interno e na geração de informações de suporte as ações da gestão.**

---

---

---

---

---

---

---