



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA - UEPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS - CCHE  
CAMPUS VI - POETA PINTO DO MONTEIRO**

**Renan Rommell Bezerra de Alcântara**

**PESQUISA EXPLORATÓRIA QUANTO O CONTROLE INTERNO NAS  
PRINCIPAIS CIDADES DA REGIÃO DO CARIRI PARAIBANO SOB  
PERSPECTIVA DO MODELO COSO ERM.**

**Monteiro – PB**

**2017**

**RENAN ROMMELL BEZERRA DE ALCÂNTARA**

**PESQUISA EXPLORATÓRIA QUANTO O CONTROLE INTERNO NAS  
PRINCIPAIS CIDADES DA REGIÃO DO CARIRI PARAIBANO SOB  
PERSPECTIVA DO MODELO COSO ERM.**

Trabalho de conclusão de curso em Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção de título de bacharel em Ciências Contábeis

**Área de concentração:** Contabilidade Pública

**Orientador:** Me. Ismael Gomes Barreto

**Monteiro**

**2017**

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 de Conclusão de Curso.

A347p Alcântara, Renan Rommell Bezerra de .

Pesquisa explorativa quanto o controle interno nas principais cidades da região do Cariri paraibano sob perspectiva do modelo COSO ERM [manuscrito] / Renan Rommell Bezerra de Alcantara. - 2017

66 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2017.

"Orientação : Prof. Me. Ismael Gomes Barreto, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE."

1. Controle interno contábil. 2. Administração pública. 3. Modelo COSO ERM . 4. Setor público. 5. Gerenciamento de risco.

21. ed. CDD 657.61

RENAN ROMMELL BEZERRA DE ALCANTARA

PESQUISA EXPLORATIVA QUANTO O CONTROLE INTERNO NAS PRINCIPAIS  
CIDADES DA REGIÃO DO CARIRI PARAIBANO SOB PERSPECTIVA DO  
MODELO COSO ERM.

Trabalho de conclusão de curso em Ciências  
Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba,  
como requisito parcial à obtenção de título de  
bacharel em Ciências Contábeis

Área de concentração: Contabilidade Pública

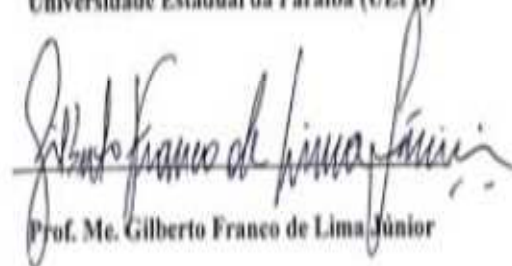
Aprovado em: 12/12/2017

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Ismael Gomes Barreto (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Mamadou Dieng

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, a quem devemos a vida. Dedico esse trabalho a toda a minha família, que sempre me apoiou nos estudos e escolhas; a minha namorada Samara por sempre me incentivar e compreender; aos meus colegas pelo companheirismo; aos professores que sempre nos apoiaram em momentos difíceis e a todos aqueles que de alguma forma contribuíram direta ou indiretamente na minha formação.

A todos os meus sinceros muito obrigado!

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Titulação acadêmica em Monteiro .....	29
Tabela 2 Titulação acadêmica em Sumé .....	30
Tabela 3 Titulação acadêmica em Serra Branca.....	30
Tabela 4 Titulação acadêmica em São João do Cariri.....	31
Tabela 6 - Faixa de idade, servidores município de Monteiro .....	32
Tabela 7 - Faixa de idade, servidores município de Sumé.....	32
Tabela 8 - Faixa de idade, servidores município de Serra Branca .....	33
Tabela 9 - Faixa de idade, servidores município de São João do Cariri .....	33
Tabela 10 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto as Estratégias, município de Monteiro. ....	35
Tabela 11 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto as Estratégias, município de Sumé.....	36
Tabela 12 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto as Estratégias, município de Serra Branca. ....	37
Tabela 13 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto as Estratégias, município de São João do Cariri .....	38
Tabela 14 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto o Operacional, município de Monteiro. ....	39
Tabela 15 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto o Operacional, município de Sumé.....	40
Tabela 16 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto o Operacional, município de Serra Branca .....	41
Tabela 17 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto o Operacional, município de São João do Cariri .....	42
Tabela 18 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto a Comunicação, município de Monteiro .....	43
Tabela 19 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto a Comunicação, município de Sumé.....	44
Tabela 20 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto a Comunicação, município de Serra Branca .....	45
Tabela 21 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto a Comunicação, município de São João de Cariri.....	46
Tabela 22 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto as Estratégias, no agregado dos municípios participantes, enumerado com o total de respostas para cada item.....	47
Tabela 23 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto o Operacional, no agregado dos municípios participantes, enumerado com o total de respostas para cada item.....	48
Tabela 24 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto a Comunicação, no agregado dos municípios participantes, enumerado com o total de respostas para cada item.....	62

## RESUMO

Esta monografia teve como objetivo discutir a importância de se realizar o controle interno municipal, quando avaliados à luz do modelo COSO. Para isso, o presente estudo buscou: (i) discutir o conceito de controle interno, (ii) explorar as normas aplicadas ao setor público, (iii) apresentar o gerenciamento de risco e (iv) detalhar o modelo COSO ERM. A pesquisa realizada é um estudo de caso, envolvendo os municípios de Monteiro, Sumé, Serra Branca e São João do Cariri. Esse trabalho tem uma abordagem quanti-qualitativa e foi composta por 14 servidores, todos com atribuições dentro do controle interno de seus municípios, que responderam a um questionário baseado no modelo COSO ERM. Para se responder ao problema da pesquisa, replicou-se o questionário elaborado por FILHO (2013), de modo a compreender o controle interno desses municípios sob a perspectiva da matriz de gerenciamento de risco, baseado no modelo COSO ERM. Tais servidores foram indagados a respeito da gestão municipal, quanto a “estratégias”, “operacional”, “comunicação” e, além disso, foi explorado quanto à titulação acadêmica e tempo experiência na área. Entende-se que o controle interno é de competência do chefe do poder executivo, conforme previsão constitucional, e que esse poderá delegá-la. Contudo é inegável que um sistema de controle interno bem estruturado é fundamental para que o município alcance seus objetivos, logo, cabe à gestão avaliar as deficiências e buscar se adequar aos riscos da instituição, de modo a atingir os objetivos previstos nas leis orçamentárias de maneira mais eficiente possível.

**Palavras-chave:** Controle interno. COSO. Administração Pública.

## ABSTRACT

This dissertation aimed to discuss the importance of performing municipal internal control, when evaluated in the light of the COSO model. For this purpose, the present study sought to: (i) discuss the concept of internal control, (ii) explore the standards applied to the public sector, (iii) present risk management and (iv) detail the COSO ERM model. The research carried out is a case study involving the municipalities of Monteiro, Sumé, Serra Branca and São João do Cariri. This work has a quantitative-qualitative approach and was composed of 14 servers, all of them with assignments within the internal control of their municipalities, which responded to a questionnaire based on the COSO ERM model. In order to answer the research question, the questionnaire elaborated by FILHO (2013) was replicated in order to understand the internal control of these municipalities from the perspective of the risk management matrix, based on the COSO ERM model. Such servers were asked about municipal management as to "strategies", "operational", "communication" and, moreover, was explored as to academic degree and time experience in the area. It is understood that internal control is the responsibility of the head of the executive branch, according to constitutional provision, and that the latter may delegate it. However, it is undeniable that a well-structured internal control system is fundamental for the municipality to achieve its objectives, so it is up to the management to assess the deficiencies and seek to adjust to the institution's risks, in order to achieve the objectives set forth in the budget laws in a as efficient as possible.

**Keywords:** Internal control. COSO. Public administration.

## LISTA DE SIGLAS

AAA -American Accounting Association

AICPA- American Institute of Certified Public Accountants

AMF- Autorité des Marchés Financiers

BCM -Business Continuity Management

CF -Constituição Federal

CFC- Conselho Federal de Contabilidade

COCO -Criteria of Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants e Turnbull Report

COSO- Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission

ERM -Enterprise Risk Management

FEI -Financial Executives International Corporativa

IBRACON- Instituto de Auditores Independentes do Brasil

IFAC -International Federation of Accountants

IIA- The Institute of Internal Auditors

IMA -Institute of Managements Accountants

INTOSAI -International Organization of Supreme Audit

LDO- Lei de Diretrizes Orçamentarias

LOA- Lei orçamentaria Anual

LRF- Lei de Responsabilidade Fiscal

PMI- Project Management Institute

PPA- Plano Plurianual

PwC -PricewaterhouseCoopers

SEC- Security and Exchange Commission

STN- Secretaria do Tesouro Nacional

TCE- Tribunal de Contas do Estado

TCU- Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	12
<b>1.2 OBJETIVO GERAL</b> .....	13
<b>1.3 Objetivos específicos</b> .....	13
<b>2 JUSTIFICATIVA</b> .....	14
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	15
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
4.1 Conceito de controle interno .....	17
4.2 Normas brasileiras aplicadas ao setor público .....	20
4.3 Gerenciamento de risco .....	21
4.4 Modelo COSO ERM (enterprise risk management) .....	23
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	26
5.1 Pesquisa.....	26
5.2 Caracterizações da pesquisa .....	26
5.3 Análise dos dados .....	28
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	51
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	55
<b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO</b> .....	62

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da atual realidade do país, cada vez mais se faz necessária à transparência das contas de modo a tornar os gastos acessíveis à população e mais eficientes, assim, passará uma maior confiabilidade ao contribuinte e uma melhor distribuição de riquezas em todos os âmbitos. O principal papel do Estado é garantir a satisfação das necessidades coletivas, porém os recursos são finitos, sendo necessário um eficiente controle interno que garanta a execução do que foi planejado.

Como na administração privada, no âmbito público é necessário que se faça o planejamento, a organização, a direção e o controle, esse último é imprescindível para a verificação da eficácia e eficiência dos gastos públicos e será constituído de diversas formas e em todos os âmbitos, com previsão legal na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 em seu artigo 70, caput, o qual esclarece a atividade de controle em nosso ordenamento jurídico, informa que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional das entidades da administração direta, (União, Estados, Distrito federal e Municípios) e indireta (Autarquias, Fundações públicas, Sociedades de economia mista e Empresas públicas) quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será mediante controle externo executado pelo congresso nacional e pelo controle interno de cada poder.

O artigo 31 da mesma Constituição discorre que “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.”. Fica claro que no âmbito municipal a responsabilidade pela implantação do Sistema de Controle Interno é do Poder Executivo, o qual cumpre a obrigação imposta, nem sempre de maneira eficiente. Conforme legislação vigente, controle interno é um processo de fundamental importância, responsável por garantir que a missão da entidade e que seus objetivos planejados sejam atingidos, identificando os erros, o que faz com que as operações fiquem mais eficientes, de acordo com o previsto em lei e regulamentos.

Tal controle pode ser executado de diversas formas, contudo, entre as principais metodologias de avaliação de controle interno destaca-se o The Committee of Sponsoring Organizations, COSO que é uma entidade sem fins lucrativos, formada por representantes da American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, entre outros importantes institutos a nível mundial. O COSO é um dos métodos mais recomendados por vários estudiosos da área, bem como por

diversos órgãos internacionais. Segundo Ferreira (2013) apud Farrell (2004) explica que o COSO é considerado uma das estruturas de controles internas mais reconhecidas no mundo. Tal metodologia se destaca, também, por preocupar-se em simplificar a tarefa do administrador na gestão dos controles internos, através do relacionamento direto entre os objetivos e os componentes. Em ambientes complexos e caracterizados por mudanças, a adoção desse modelo pode ajudar a minimizar os riscos, melhorando a eficácia e a eficiência na utilização dos seus recursos.

Segundo Farrell (2004) o modelo COSO é uma referencia mundial, abrange nove elementos estruturantes e inter-relacionados, Ambiente Interno, Objetivo Estratégico, Objetivo Correlato, Fatores influenciadores dos eventos, Avaliação dos riscos, Resposta aos riscos, Atividades de Controle, Informações e Comunicação e Monitoramento. Todos esses elementos serão analisados e comparados ao controle interno dos principais municípios da região do cariri paraibano.

O presente estudo tem como principal objetivo analisar como é executado o controle interno nos principais municípios da micro região do cariri paraibano, será objeto de discussão os principais modelos de controle interno, de maneira imparcial examinaremos a eficácia do controle interno nos municípios da região e a sua respectiva eficiência, assim como seu custo x benefício, será apresentado o modelo COSO com mais detalhes e faremos uma análise criteriosa e comparativa entre o controle interno dos municípios e o modelo COSO. Será esclarecido à sociedade como funciona o controle interno de tais municípios e qual o nível de qualidade das informações prestadas e as possíveis fragilidades existentes.



## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

A proposta do presente trabalho tem como objetivo verificar a estrutura básica de controle interno dos principais municípios da região do cariri paraibano. Leva-se em conta a matriz de gerenciamento de risco, a cultura organizacional de cada município e a compreensão dos servidores envolvidos. Diante do exposto, formulou-se a seguinte problemática: De que forma os municípios da micro região do cariri paraibano executam seu controle interno, sob a perspectiva do modelo COSO ERM ?

## **1.2 OBJETIVO GERAL**

Compreender de que forma os municípios da micro região do cariri paraibano executam seu controle interno, sob a perspectiva do modelo COSO ERM.

## **1.3 Objetivos específicos**

Para se atingir o objetivo geral

- Discorrer a respeito dos modelos de controle interno.
- Examinar o controle interno dos municípios da Região do Cariri Paraibano.
- Investigar junto aos servidores a perspectiva do controle interno sob a ótica do modelo COSO ERM.
- Discutir as evidências a luz do modelo COSO ERM.

## 2 JUSTIFICATIVA

A proposta desse trabalho se justifica pela discussão sobre o controle interno na administração pública, focado no âmbito municipal. Cada vez se faz mais importante o controle interno que preze pela eficácia dos objetivos organizacionais, no caso dos municípios, esse controle é de responsabilidade própria.

O modelo COSO ERM, que será utilizado nesse trabalho, proporciona aos administradores um apoio eficaz e eficiente, com a utilização de métodos que contemplam todas as ações administrativas, permitindo verificar a proximidade do controle interno em questão, com os previstos pelo modelo COSO.

Esse trabalho contempla uma pesquisa realizada nos principais municípios na Região do Cariri Ocidental, no estado da Paraíba. Descrevendo sobre a necessidade do controle e com a comparabilidade do controle realizado pelas cidades da região com o modelo COSO ERM.

Trata-se de um novo estudo na região, uma vez que na micro região do cariri paraibano não existem trabalhos acadêmicos sobre esse tema. A escolha do tema com abrangência municipal se dar pelo fato ter pouca discussão sobre o assunto no Brasil, principalmente quando o foco é direcionado para entidades do setor público. Dessa forma esse trabalho tem entre seus objetivos consolidar os estudos anteriores na área.

Estudos anteriores nessa área são escassos, no entanto cabe ressaltar que alguns trabalhos foram selecionados durante a escolha bibliográfica, como o de Ferreira (2013) no qual a autora discorre a respeito do controle interno no âmbito de uma instituição de ensino, neste caso foi realizada uma pesquisa com trezentos e dezesseis servidores do Instituto Federal do Rio Grande do Norte.

Outro importante estudo utilizado nessa monografia foi o trabalho realizado por Filho (2013), no qual foi investigado a respeito do controle interno no município de Sertânia-Pe, em que foram entrevistados quatro servidores, entre os responsáveis pelo controle interno desse município.

Ainda cabe ressaltar que o estudo em tela traz contribuições práticas a respeito do tema, uma vez que foi realizada uma pesquisa com todos os servidores responsáveis pelo controle interno em seus respectivos municípios. Ponto importante é o fato de o modelo COSO ser aceito em vários países e ter reconhecimento a nível mundial, esse modelo também serve de apoio para a melhor tomada de decisão, possibilitando o melhor cumprimento dos objetivos administrativos, além de possibilitar a verificação entre a distância ou a proximidade dos elementos de controle interno atualmente em aplicação nas instituições municipais.

### 3 METODOLOGIA

A produção deste trabalho tem como objetivo analisar o controle interno dos principais municípios integrantes da região do Cariri paraibano, para isso foi utilizado como base e referencial o modelo COSO ERM. Em tal análise verificou-se a eficácia, a eficiência e a economicidade dos gastos públicos. Cabe ressaltar que o controle interno é responsabilidade de cada ente administrativo e no âmbito municipal deverá ser implantado pelo poder executivo.

Temos como objeto de estudo a região do Cariri paraibano, formado por 18 municípios, no caso da pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo. Segundo Franco (1985) a pesquisa de campo procede à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem no real, à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, objetivando compreender e explicar o problema pesquisado.

Quanto à tipologia, a pesquisa caracteriza-se como Descritiva e exploratória. Segundo GIL (2008) cabe a esse tipo “descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.” Já quanto à abordagem, essa será qualitativa, de caráter exploratório, baseada em pequenas amostras, o que permite melhor compreensão do contexto do problema, para isso será utilizada como instrumento de coleta de dados o modelo de questionário elaborado por FILHO (2013) e os dados serão analisados de forma estatística descritiva.

Segundo RAUPP e BEUREN (2006) ao se referirem à abordagem qualitativa, descreveram que “essa tipologia de pesquisa é primordial no aprofundamento de questões relacionadas ao desenvolvimento da Contabilidade, seja no âmbito teórico ou prático”.

Essa pesquisa vai elucidar como funciona o controle interno, além de descrever o controle interno de cada município pesquisado, será detalhado o modelo COSO ERM, cujo objetivo é captar aspectos do sistema de controle interno das instituições (objeto da pesquisa) que estivessem relacionados com o modelo em questão.

Foi utilizado o questionário elaborado por FILHO (2013), o qual está anexo, onde está detalhados itens como titulação acadêmica, idade, experiência, e opinião a respeito da gestão municipal.

Os resultados encontrados estão sintetizados em tabela e gráficos, de acordo com o questionário utilizado para pesquisa, detalhado e apresentado mais adiante, no capítulo “Análise dos Resultados”, subitem “Caracterizações da pesquisa”, dessa forma foi feita a aplicação do modelo COSO ERM na avaliação do controle interno dos municípios integrantes da Região do Cariri paraibano.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

### 4.1 Conceito de controle interno

Na Administração Pública Brasileira o controle tem previsão legal, seja o controle interno ou o controle externo, prevista no artigo 70 da Constituição Federal (CF) de 1988. O controle externo será exercido pelo Congresso Nacional e o controle interno pelo sistema interno de cada poder, logo se entende que cabe a cada integrante da Administração Pública, Administração Direta e Administração Indireta, exercer seu próprio controle interno. No âmbito municipal tal controle é de responsabilidade do chefe do executivo, que deverá executar esse controle conforme reza o artigo 70 da CF.

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.

No mesmo dispositivo legal, na seção IX, “Da Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária”, em seu artigo 74, é especificado que o controle externo será desempenhado pelo poder Legislativo, com auxílio de Tribunal de contas, e que o controle interno caberá aos três poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário), que devem manter um integrado sistema de controle interno.

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

Ainda no mesmo artigo, em seus incisos, são detalhadas todas as minúcias que o controle interno deve atingir. Sendo que o seu inciso primeiro abrange o orçamento, no qual será avaliado o cumprimento das metas do PPA e a execução de seus programas.

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

No segundo inciso, o controle deve abranger os critérios de legalidade, uma vez que todos os atos da administração pública devem estar dentro da estrita legalidade, em respeito ao Princípio da Legalidade. Ainda no mesmo texto legal, fica evidente que os recursos públicos de ser aplicados de maneira que atinja sua eficácia, de maneira mais eficiente possível, seja pela utilização dos recursos pelas entidades de direito público, seja pelas de

direito privado, nesse caso em respeito ao princípio da Eficiência. Tanto esse, como aquele previsto do artigo 37 da constituição federal.

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;

Ainda na continuidade das minúcias desse artigo, em seu terceiro inciso, o legislador deixa claro que cabe ao sistema controle interno exercer suas atribuições a respeito das operações de crédito e de todos os atos que envolvam dinheiro público.

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

Já no quarto inciso, o legislador constituinte evidencia que o controle interno apoiará o controle externo, esse exercido pelo poder legislativo e aquele pelo poder executivo, ambos previstos expressamente pela Constituição Federal.

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

Em seus dois parágrafos, o legislador deixa evidente a responsabilidade dos entes que exercem tais atribuições, sendo que no parágrafo primeiro ele estende a responsabilidade aos integrantes do controle interno, respondendo esses de forma solidária. E no segundo ele amplia para qualquer pessoa o poder de denunciar irregularidades ou ilegalidades, sendo que para pessoas físicas é necessário possuir o status de cidadão.

§ 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.

Vale ressaltar que tal atenção com o controle tem origem em outros dispositivos, segundo Calixto e Velázquez (2005), desde 1922 a preocupação com o controle no setor público já era evidente, todavia, nesse período, o controle atuava examinando e validando as informações sob os aspectos da legalidade e da formalidade. A preocupação era de atender a fiscalização externa sem focar na maneira como os administradores atuavam na prestação dos serviços.

Ainda segundo os autores, as expressões “controle interno” e “controle externo”, foram introduzidas pela Lei nº 4.320 de 1964, em que foi definida as competências de dessas atividades entres os três poderes.

Segundo Filho (2013) apud Castro (2011), o tempo e a forma, classificará o controle interno como prévio, quando ocorrer antes da conclusão do ato, com objetivo de proporcionar segurança à sua execução; concomitante, quando acompanha a execução do ato, com o objetivo de garantir a concretização da ação; e subsequente, quando é realizado após a conclusão do ato praticado, com o objetivo de avaliar a eficiência e eficácia dos atos administrativos, assim como corrigir possíveis incorreções.

Com a evolução, novos conceitos foram engranzados, deixa-se a preocupação meramente documental e volta-se a para a qualidade da atuação governamental. A título de exemplo, as Diretrizes da Organização Internacional de Entidades de Fiscalização Superiores, INTOSAI (2004), define controle interno como um processo fundamental efetuado por todos em uma entidade, projetado para identificar riscos e fornecer garantia razoável de que, ao se buscar cumprir a missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão atingidos: executar operações de forma organizada, ética, econômica, eficiente e eficaz; estar em conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis; salvaguardar recursos contra perda, abuso e dano; e cumprir as obrigações de *accountability*.

Segundo o artigo 31 da Constituição Federal do Brasil, “a fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo municipal”. Fica evidente que a responsabilidade da instauração do controle interno municipal é do Chefe do Poder Executivo, assim como sua devida manutenção. Contudo, tais atribuições podem ser delegadas, seja para órgão municipal, seja para setores internos de determinada secretaria.

Assim, o controle é um instrumento muito importante nas funções administrativas de uma organização, capazes de diminuir os desafios que dificultam o alcance dos objetivos da administração; desde que se tenha a consciência e colaboração de seus integrantes é possível se fazer a implementação de um eficaz e eficiente sistema de controle interno.

De acordo com a Instrução Normativa n.º 1, de 6 de abril de 2001, da Secretaria Federal do Controle Interno, controle interno é um conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados utilizado no intuito de assegurar que o objetivo dos órgãos e entidades da administração pública seja alcançado confiavelmente, evidenciando desde eventuais desvios ao longo da gestão até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público.

Segundo Ferreira (2013) apud COSO (2012, p.1), é ressaltado que o controle interno é efetuado pelas pessoas e, por isso, não deve ser entendido, meramente, como um manual de



políticas e procedimentos, sistemas e formas. São as pessoas e as ações, que estas assumem nos diversos níveis da organização, que permitem realizar um controle interno efetivo.

O presente trabalho adota o conceito do COSO (1992;2011) em que o controle interno é “um processo, conduzido em uma organização pelo conselho de administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da organização, nas seguintes categorias: efetividade e eficiência das operações, confiabilidade nos relatórios financeiros e conformidade com as leis e normativos aplicáveis”.<sup>1</sup>

Dessa forma, o controle interno é visto como um processo que visa facilitar a realização de objetivos, de modo eficaz e o mais eficiente possível, mantendo a transparência dos seus atos de acordo com a legalidade. No próximo tópico serão apresentadas as normas aplicadas ao setor público.

## **4.2 Normas brasileiras aplicadas ao setor público**

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) aprovou em 21 de novembro de 2008, após audiência pública, as Resoluções CFC nº 1.128 a 1.137, que tratam das Normas Brasileiras de Contabilidade Técnica Aplicada ao Setor Público (NBC T 16). Dentre elas, existe uma norma específica que trata do Controle Interno Governamental, a NBC T 16.8.

Conforme Ferreira (2013) Essa norma estabelece referenciais para o controle interno como suporte do sistema de informação contábil, no sentido de minimizar riscos e dar efetividade às informações da contabilidade, visando contribuir para o alcance dos objetivos da entidade do setor público. São medidas que mira alinhar as praticas vigentes com as normas internacionais de contabilidade.

Essa norma visa estabelecer um referencial para o controle interno, dar suporte ao sistema de informação contábil, a fim de minimizar riscos e fornecer efetividade às informações. Assim a NBC T 16.8 denomina como finalidade de controle: assegurar os ativos e atestar a veracidade dos componentes patrimoniais; confirmar o ato de acordo com seu registro; garantir que a informação é oportuna e adequada; estimular a promoção à eficiência operacional; prevenir pratica ineficientes em geral.

A NBC T 16.8 trata também da estrutura de controle interno, desde o mapeamento e avaliação dos riscos ao monitoramento e procedimentos de controle. Tal estrutura deve

---

<sup>1</sup> Traduzido do COSO (1992- 2011)

demonstrar o contexto em que o conjunto de políticas e procedimentos de controle está inserida e deve revelar o nível de comprometimento de todos e sua qualidade. O monitoramento compreende os pressupostos de controle com o objetivo de adequar o ambiente organizacional com os riscos e seus recursos, e o sistema de informação e comunicação devesa identificar, armazenar e comunicar toda informação relevante a tempo, para que assim, a administração possa realizar os procedimentos estabelecidos e a agir com responsabilidade, de modo a orientar a tomada de decisão, monitorar as ações e proporcionar a realização dos objetivos de controle interno dentro da organização.

Rosa (2011) evidencia a importância de os entes disponibilizarem informações comparáveis e transparentes, assim como facilitar a comparabilidade e o acompanhamento da situação dos entes públicos, por meio de eficiência, eficácia e economicidade de recursos.

É evidente que a mensuração e avaliação dos riscos, como uma atividade dinâmica que permita a administração responder a tempo ao risco são responsabilidade do controle interno do órgão em questão (COSO, 2004; INTOOSAI, 2004).

De igual maneira, juridicamente falando o controle interno é de extrema importância, Segundo Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo (2011) Controle administrativo é o conjunto de instrumentos que o ordenamento jurídico estabelece a fim de que a própria administração pública, os poderes Judiciário e Legislativo, e ainda o povo, diretamente ou por meio de órgão especializados, possam exercer o poder de fiscalização, orientação e revisão da atuação administrativa de todos os órgãos, entidades e agentes públicos, em todas as esferas de poder.

No intuito de garantir o amplo controle da administração pública e a legitimidade de seus atos, cabe a cada ente administrativo exercer seu controle interno, visando além da melhor aplicação dos bens públicos, em respeito ao princípio constitucional da eficiência, mas também em face do Princípio da indisponibilidade do interesse público e da moralidade administrativa.

### **4.3 Gerenciamento de risco**

Segundo Filho (2013) apud PMI (2004), De acordo com Project Management Institute - PMI, o qual define o gerenciamento de riscos como sendo um processo sistemático que tem por objetivo identificar, analisar e responder aos riscos de um projeto, ele pretende diminuir ou até eliminar a probabilidade e o impacto de um evento negativo, se preocupando, portanto, em aumentar a probabilidade e impacto de um evento positivo. (PMI, 2004)

Mas o que são riscos? Segundo Bernstein (1997 apud BERGAMINI JUNIOR, 2005) “risco é a possibilidade de ocorrência de um evento adverso para uma determinada situação esperada”. Riscos surgem da incerteza e podem gerar diversos problemas e desafios para a instituição.

Dessa forma, para o setor público é fundamental monitorar seus riscos potenciais como forma de exercer um controle prévio, diminuindo as ineficiências e propiciando melhores condições de gerenciá-los, aumentando assim a eficácia e a eficiência dos gastos públicos.

Na Norma Brasileira de Contabilidade Técnica Aplicada ao Setor Público referente ao Controle Interno, NBC T 16.8, o risco é definido como circunstancia ou fato imprevisível que pode afetar a qualidade da informação contábil.

No ambiente público a discussão sobre riscos e seu gerenciamento teve início com a metodologia de controle interno desenvolvido pelo COSO (1992). A divulgação trouxe à tona a importância do controle interno na redução de demonstrações contábeis fraudulentas, ficou clara a necessidade de identificar, monitorar e controlar os riscos da organização. Segundo tal metodologia, os eventos devem ser divididos em internos e externos, que influenciam o cumprimento dos objetivos organizacionais, identificados e classificados como riscos e oportunidades.

Segundo o COSO, o gerenciamento de risco é entendido como “um processo conduzido em uma organização pelo conselho de administração, diretoria e demais empregados, aplicado no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatível com o apetite a risco da organização e possibilitar garantia razoável do cumprimento dos seus objetivos”. (COSO, 2004, p.4)

Muitas são as metodologias utilizadas no gerenciamento de riscos, listaremos algumas, as mais utilizadas, já que a organizar os passos em direção ao objetivo organizacional é fundamental, são elas:

Modelo de “Espiral”, ele descreve as atividades de modo cíclico e evolutivo, dividida em quatro estágios; no primeiro são descritos os objetivos, as soluções e as restrições; no segundo estágio será analisado os riscos das decisões do estágio anterior; no terceiro é feita a fase de construção, que inclui a solução dos problemas, codificação e verificação; e no último estágio é feita a revisão das etapas anteriores e o novo planejamento das próximas fases. (MATOSO, 2004).

Modelo “CMMI” esse oferece uma avaliação mais efetiva, além de ser o melhor modelo de ponto de vista de uma visão integrada, nela os custos são reduzidos e é oferecido um novo meio de representação da informação de disciplinas específicas, através do modelo de melhoria testado (Gusmão e Moura, 2004).

Modelo “RUP” o qual utiliza um processo de engenharia de software que fornece uma abordagem disciplinada, que assume responsabilidades e tarefas dentro do desenvolvimento organizado do sistema. Tem como principal objetivo entregar um serviço de alta qualidade, de acordo com cronograma planejado (KRUCHTEN, 2003).

Modelo “PMI” foi estabelecido em 1969, o Project Management Institute é a principal associação mundial sem fins lucrativos em Gerenciamento de Projetos. O PMBOK propõe quarenta e quatro processos divididos em nove áreas, segundo o PMI gerencia-se um projeto com sucesso por meio de: Gerência de Integração, Gerência de escopo, Gerência de Tempo, Gerência de Custos, Gerência de Qualidade, Gerência de Recursos Humanos, Gerência de Comunicações, Gerência de Riscos e Gerência de Aquisições. (PMI, 2004).

As normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público já incorporam essa ideia de risco, como anteriormente apresentado de acordo com a norma NBC T 16.8.

Assim, concordamos com os conceitos do COSO (2004) para riscos e gerenciamento de riscos, anteriormente citados. Tal gerenciamento deve ser formulado para identificar riscos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar os objetivos organizacionais, administrando os riscos de acordo com sua necessidade.

#### **4.4 Modelo COSO ERM (enterprise risk management)**

Segundo filho (2013) o *The Committee of Sponsoring Organizations* ou Comitê das Organizações Patrocinadoras (COSO), que é uma entidade sem fins lucrativos, formada por representantes da American Accounting Association, *American Institute of Certified Public Accountants*, *Financial Executives International*, *Institute of Management Accountants* e do *Institute of Internal Auditors* e, através da Federação latino-americana de Auditores Internos (FLAI), encontra o Instituto dos Auditores Internos do Brasil –AUDIBRA.

A entidade foi criada em 1985, nos Estados Unidos, com o objetivo de apresentar efetividade e eficiência nas operações, confiabilidade nas informações financeiras, cumprimento das leis e normas que serão aplicadas e salvaguardar os recursos financeiros das entidades. (COSO, 2004)

Trata-se de uma iniciativa independente, a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros), composta pelos representantes das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira. Segundo o COSO (2004) a motivação para a criação dessa comissão foi a necessidade de conhecer os motivos que levam a ocorrência de fraudes contábeis, com isso, inicia-se pelo estudo do controle interno.

Conforme Ferreira (2103) O COSO se constitui em um modelo de avaliação do controle interno que deve ser adaptado às particularidades de cada organização. Essa metodologia fornece o critério de avaliação dos componentes de controle com a finalidade de obter um elevado grau de transparência das demonstrações contábeis. Sua característica principal é oferecer uma visão de integração dos controles internos contábeis.

Segundo o COSO, o controle interno subdivide-se em cinco componentes, são eles: (1) Ambiente de Controle (*Control Environment*); (2) Avaliação de Risco (*Risk Assessment*); (3) Atividades de Controle (*Control Activities*); (4) Informação e Comunicação (*Information and Communication*); (5) Monitoramento (*Monitoring*).

Para o COSO (2004), o ambiente de controle define a filosofia da organização, influenciando seus colaboradores, e serve de base para os outros componentes. Da mesma forma a avaliação de risco, que em toda entidade, a fim de atingir os objetivos organizacionais, deve esta preparada para enfrentar os riscos vindos de fontes internas e externas, os quais devem ser avaliados. Assim, as atividades de controle, terceiro componente, são as políticas e procedimentos que identificam os riscos relacionados.

No quarto componente, informação e comunicação, verifica-se a necessidade de as informações serem comunicadas em um prazo hábil, de modo que os colaboradores possam agir e cumprir com suas responsabilidades. Já no monitoramento, os sistemas de controle interno são avaliados quanto a seu desempenho, e se for o caso passa por alterações sem seus procedimentos.

Conforme Silva (2005), o ambiente de controle é fundamental para os objetivos da organização, neste ambiente, a organização é avaliada como um todo e se considera os fatores internos e externos que possam ameaçar os objetivos desejados, deve-se identificar se a entidade possui uma estrutura formalmente constituída (com definição de papéis e responsabilidade); uma política de controle interno; estratégias estabelecidas para implantação de uma política de gestão de riscos; e uma gestão de recursos humanos pautada nos valores éticos e no compromisso com a organização.

Ainda segundo o COSO (1992), para a avaliação de risco pode ser identificada algumas características, como: a abordagem de riscos evidenciados; a probabilidade e o impacto estimados para os riscos; comparação com as referências de mercado; e por fim a utilização de modelos probabilísticos. As atividades de controle podem se referir ao monitoramento direto de atividades; a revisão de procedimentos; a auditoria de processos e operações; ao processamento de informações; a revisão de procedimentos; a situação de desempenho, entre outros.

Com o tempo, o COSO passou a ter também interesse no foco gerencial, no estabelecimento de uma administração eficiente e eficaz, com estrutura de governança corporativa, como resultado teve o aperfeiçoamento para um novo modelo, o COSO ERM.

Em 2001, foi publicado o COSO ERM intitulado de Enterprise Risk Management (Documento de Gerenciamento de Risco Empresarial). Conforme o COSO (2004), esse modelo preserva a estrutura, explorando o controle interno mais extensivamente, acompanhando e controlando os riscos em busca de uma garantia da realização dos objetivos organizacionais.

Com os objetivos definidos, cabe aos colaboradores identificar riscos que afetem a administração, além disso, deve distinguir eventos internos e externos com riscos e oportunidades, assim a gerência assegura o processo para atingir os objetivos da entidade.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1 Pesquisa**

Na primeira parte desse trabalho foi detalhado a respeito das características do modelo COSO ERM assim como a teoria que envolve o assunto e as normas nacionais que regem a administração pública. Na segunda parte referente ao questionário aplicado pelo investigador nos municípios de Monteiro, Sumé, Serra Branca e São João do Cariri; foram analisados e respondidos pelos membros do controle interno de cada uma dessas entidades, aplicado no âmbito da administração pública em outubro de 2017.

Por motivos de ética, de forma a preservar o anonimato daqueles que contribuíram com o presente estudo, não serão informados dados identificadores dos servidores participantes, uma vez que foi lhes foi informado a respeito do sigilo e da faculdade de participar, já que tal pesquisa se aplica restritamente no âmbito acadêmico.

Os dados da pesquisa foram coletados e analisados pelo investigador, para isso utilizamos o questionário elaborado por Filho (2013) o qual está anexo. Posteriormente a pesquisa, os resultados obtidos foram comparados com a literatura, a fim de se obter a segurança dos atos praticados, de modo a garantir a fidedignidade das informações.

### **5.2 Caracterizações da pesquisa**

O questionário utilizado foi elaborado por Filho (2013) e aplicado em sua totalidade, haja vista de sua objetividade em relação ao assunto. Para tanto o mesmo foi dividido em oito (8) partes, detalhados a seguir:

Parte um (1); onde é feita a identificação, não em personalidade, mas em sentido da função exercida dentro da prefeitura. Cabe lembrar que em todo o questionário o anonimato foi mantido. Essa parte tem a função de identificar as atribuições inerentes ao cargo e como o mesmo pode e deve atuar a respeito do controle interno.

Parte dois (2); será feita a pergunta a respeito da titulação acadêmica, subdividas em “Especialização em Contabilidade”, “Mestrado em Contabilidade”, “Doutorado em Contabilidade” ou “Outros”. Tal indagação foi feita por motivos da importância de se ter um profissional de contabilidade atuando no controle, já que o mesmo tem aptidão técnica para analisar e controlar os dados contábeis mais elaborados.

Parte três (3); foi perguntado a respeito da faixa etária, dividida em: “até 25 anos”, “entre 26 e 30 anos”, “entre 31 e 35 anos”, “entre 36 e 40 anos” e “superior a 40 anos”.

Parte quatro (4); os participantes foram indagados a respeito do sexo, dividido em “Masculino” e “Feminino”. Na Parte cinco (5) foi perguntado a respeito de “Há quanto tempo você trabalha na área?” essa última por motivos de experiência.

Para as partes a seguir, o pesquisado deveria indicar com níveis de um (1) a cinco (5) a respeito de perguntas diretas. Para tanto tal numeração atribui resultados, como “1-Concordo Fortemente”, “2- Concordo”, “3-Neutro”, “4 Discordo” e “5-Discordo Fortemente”.

Na Parte seis (6) foi perguntado a respeito das Estratégias, baseado no modelo COSO. Nesse caso deveria atribuir uma qualificação numérica para:

- “O gestor tem conhecimento das principais políticas públicas (saúde, educação, assistência social etc.)”,
- “Os secretários municipais não têm conhecimento sobre as políticas que irão implementar”,
- “Gestores municipais não se preocupam em fomentar as potencialidades do município”
- “Baixa participação da sociedade civil no processo de construção, implementação e avaliação de políticas públicas”
- e “Deficiência no monitoramento e avaliação dos planos”

Na parte sete (7), foi indagado a respeito da Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto o Operacional. Para tanto deveria implementar uma numeração a respeito de:

- “Quadros de pessoal composto, em sua maioria, de funcionários temporários”
- “Baixos investimentos em capacitação para servidores e gerentes”
- “Ausência de instrumentos definidores da estratégia da gestão ou deficiência nestes instrumentos”
- “Conselhos municipais desestruturados e sem capacitação”
- “Instrumentos legais de planejamento (PPA, LDO, LOA, PM Saúde, PM Educação) construídos de forma deficiente (não levam em consideração a realidade econômica, física, organizacional e etc.)”

Na Parte oito (8) ,e última, pergunta-se a respeito da gestão municipal baseada no modelo COSO Quanto a Comunicação, com as seguintes afirmações diretas, que novamente deve-se atribuir numeração opinativa a respeito:



- “Informações de dados de baixa qualidade (gerenciais, contábeis, financeiras, demandas judiciais etc.) dificultando ou impossibilitando a tomada de decisão de modo adequado”
- “Linguagem utilizada para comunicar as ações, políticas e realizações à sociedade não é adequada dificultando a participação social”
- “As atribuições dos cargos e empregos públicos não estão bem definidas ou não existem nas leis de criação”
- “Rotinas internas de trabalho não são formalizadas ou são deficientes”
- “A missão, visão, objetivos e metas das unidades organizacionais não estão divulgadas permitindo o acesso a todos os gerentes e funcionários”

Com o objeto e perguntas da pesquisa detalhados, passaremos a análise detalhada das respostas.

### **5.3 Análise dos dados**

Com o objetivo de distinguir os dados coletados, esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da correlação ou grau de assimilação entre o objeto de pesquisa e a entidade municipal, de acordo com o modelo COSO ERM. A análise dos dados é quanti-qualitativa e todos os dados foram coletados por meio de questionários aplicados juntos aos servidores responsáveis pelo controle interno dos municípios de Monteiro, Sumé, Serra Branca e São João do Cariri.

Na primeira parte do questionário, buscou-se identificar ou qualificar os respondentes segundo o cargo ou função exercida na instituição, sendo que todos os pesquisados exercem suas atribuições dentro do controle interno municipal. Como resposta a pergunta sobre as funções atribuídas dentro do controle interno municipal, obtivemos as seguintes respostas.

Em Monteiro os pesquisados exercem os cargos de um (1) Assessor Técnico (com especialização em contabilidade pública), um (1) Agente Administrativo, um (1) Chefe de Gabinete da Secretaria Municipal de Controle Interno e um (1) Auxiliar de apoio. Todos integrantes da Secretaria Municipal de Controle Interno, que é um órgão especializado e formado para exercer com exclusividade o controle interno municipal.

No município de Sumé, o controle interno é exercido pela Secretaria de Orçamentos e Finanças, sendo que esta também tem servidores designados para exercer a exclusiva atividade de controle interno municipal. São eles: um (1) Assistente em Administração, um

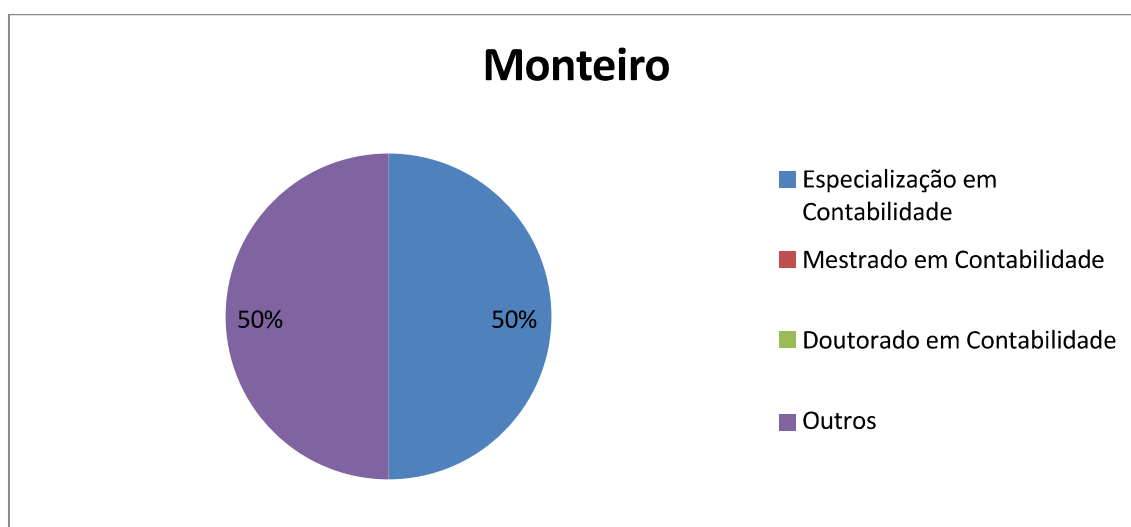
(1) Operador de Equipamento de Informática, um (1) Auxiliar em Administração e um (1) Técnico em Contabilidade.

Em Serra Branca a atividade de controle interno é de competência da Secretaria de Administração e Finanças, esta também com servidores responsáveis pela exclusiva atividade de controle interno. Sendo: um (1) Técnico em Contabilidade, um (1) Assessor Técnico e um (1) Agente Administrativo.

Por fim em São João do Cariri, a responsabilidade pelo controle interno é da Secretaria de Finanças, esta, no entanto, não tem servidores fixos para tal atribuição, sendo utilizado o sistema de rotatividade a respeito da atribuição. No momento da pesquisa os entrevistados exercem as seguintes atribuições: um (1) Auxiliar Administrativo, um (1) Assessor Especial e um (1) Chefe de Divisão.

Na segunda parte do questionário, os entrevistados responderam a respeito da sua titularidade acadêmica, sendo que apenas em São Joao do Cariri não havia servidor formado na área contábil, segundo os entrevistados isso se deve ao fato da rotatividade, uma vez que no momento da entrevista não havia servidor formado na área exercendo a atribuição de controle, mas que no âmbito da prefeitura havia servidor com titulação na área e que este está inserido com a atribuição em momentos oportunos. A tabela 1 registra a titulação acadêmica dos entrevistados.

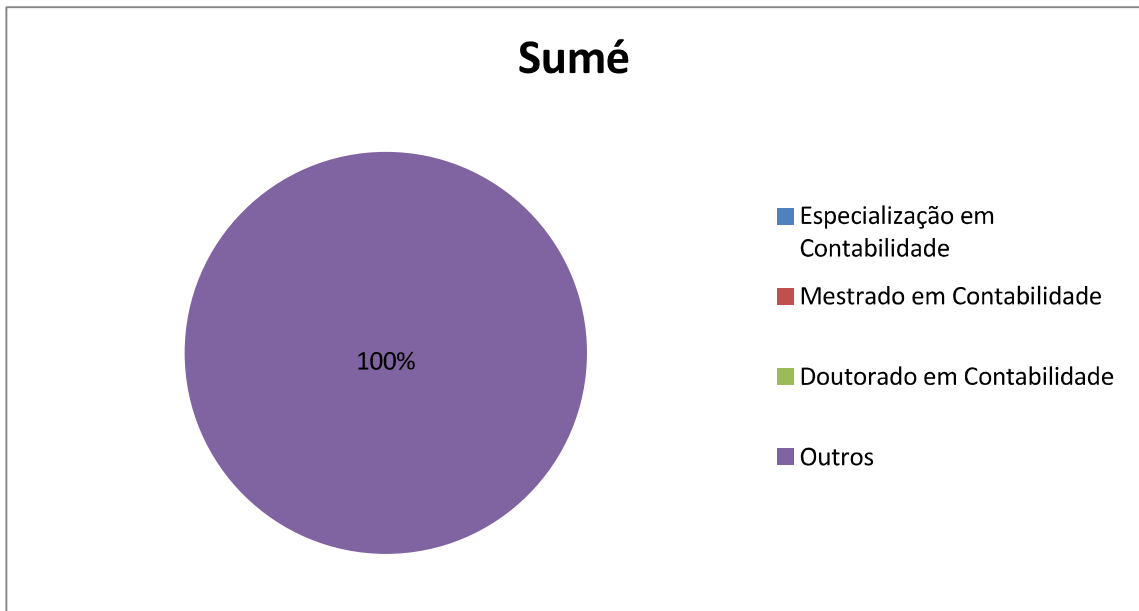
Tabela 1 Titulação acadêmica em Monteiro



No município de Monteiro, dos quatro (4) entrevistados, dois (2) possuem graduação em contabilidade, no entanto, apenas um (1) possui especialização em contabilidade. Os dois (2) restantes possuem outras titulações acadêmicas.

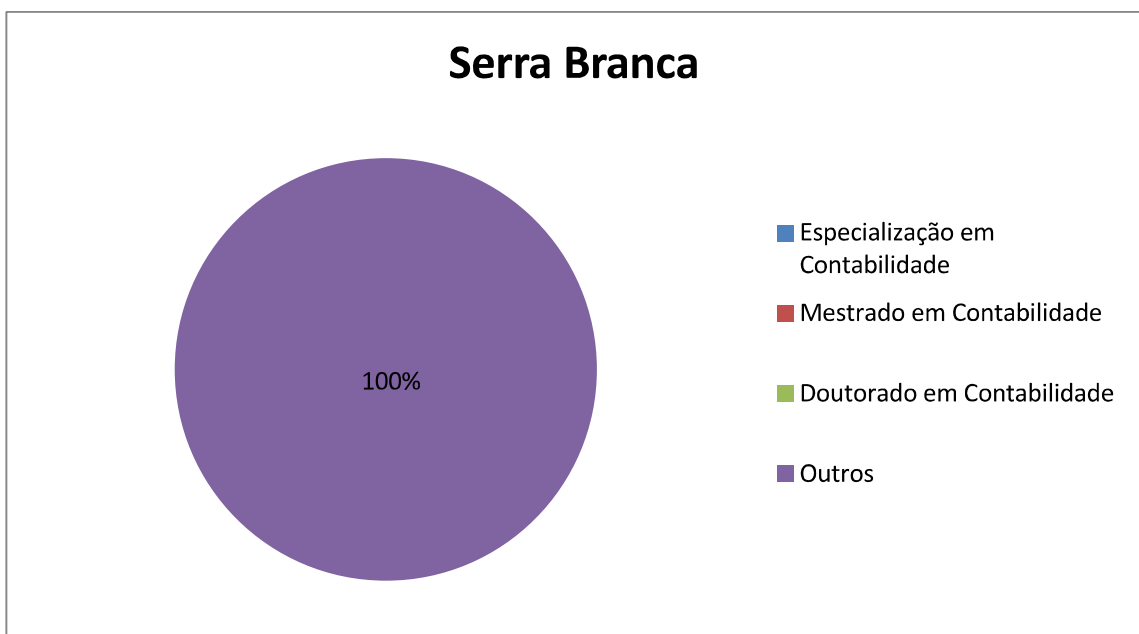
No município de Sumé, nenhum servidor possui graduação em Contabilidade, no entanto um (1) servidor possui curso técnico em contabilidade. Porém, no âmbito de nossa pesquisa 100% se encaixam na situação de “outros”.

Tabela 2 Titulação acadêmica em Sumé



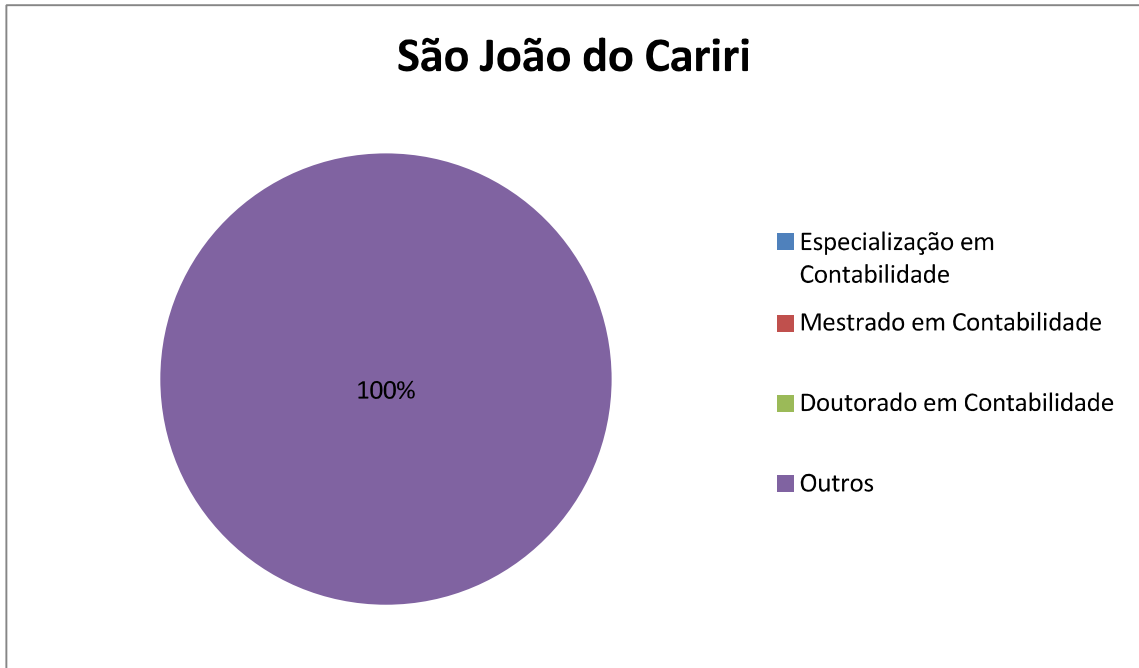
No município de Serra Branca a situação é parecida com o anterior, sendo que neste, nenhum servidor possui qualquer título acadêmico na área contábil. Sendo 100% em outras áreas.

Tabela 3 Titulação acadêmica em Serra Branca



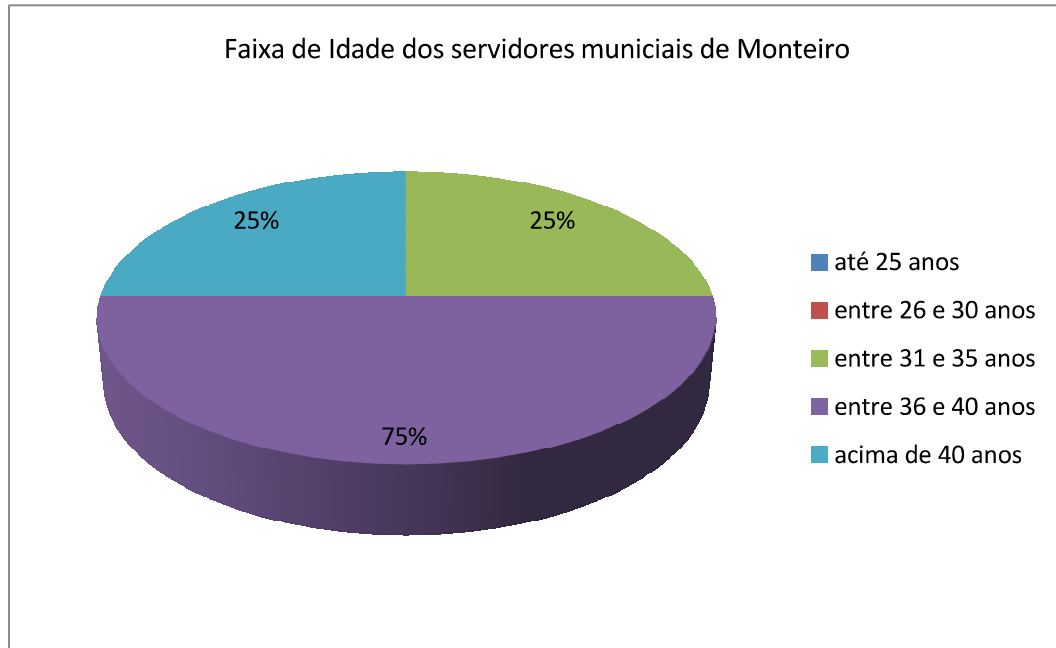
O mesmo se repete para o município de São João do Cariri, onde nenhum dos servidores tem alguma titulação acadêmica na área contábil, dessa forma 100% se encaixa em “outros”.

Tabela 4 Titulação acadêmica em São João do Cariri



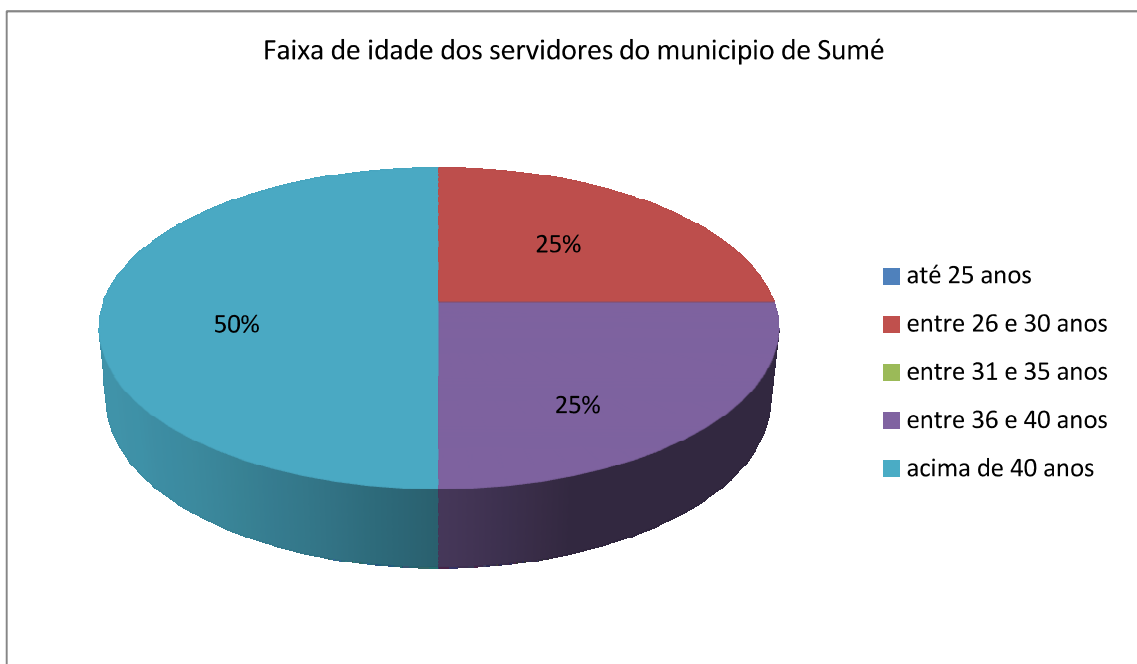
Prosseguindo com a análise dos dados, trataremos da faixa etária dos pesquisados. Em Monteiro os pesquisados em 100% dos casos tem idade superior a trinta (30) anos. - Subdivididos em vinte e cinco por cento (25%) dos servidores com idade entre 31 e 35 anos, cinquenta por cento (50%) com idade entre 36 e 40 anos e vinte e cinco por cento (25%) com idade superior a 40 anos.

Tabela 6 - Faixa de idade, servidores município de Monteiro



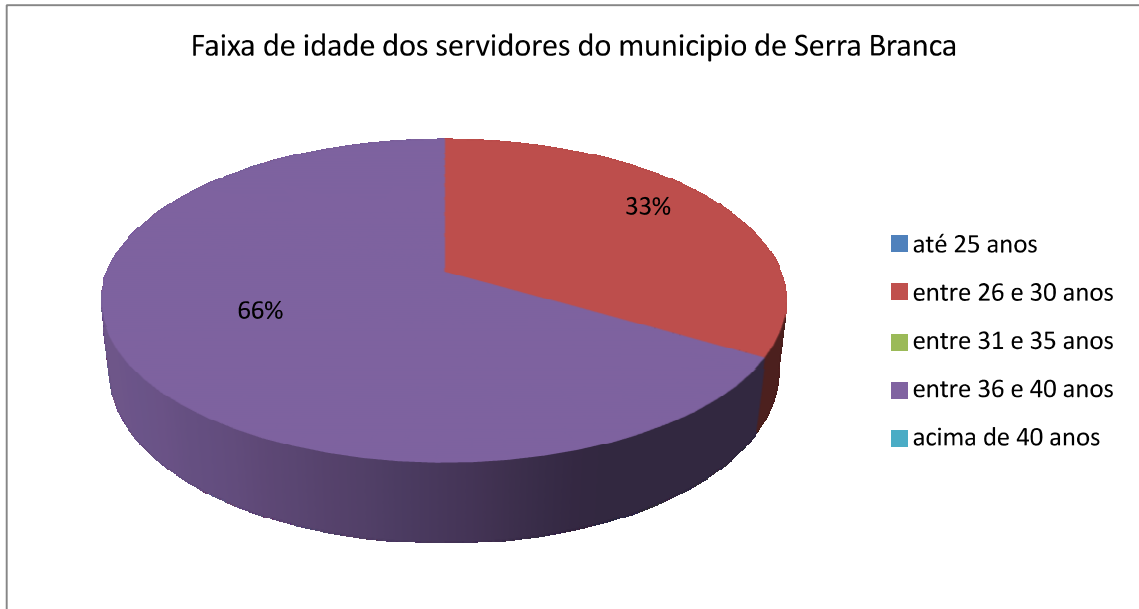
Já no município de Sumé, apenas um servidor tem idade inferior a 30 anos, sendo vinte e cinco por cento (25%) dos servidores com idade entre 26 e 30 anos, vinte e cinco por cento (25%) com idade entre 36 e 40 anos e cinquenta por cento (50%) com idade superior a 40 anos.

Tabela 7 - Faixa de idade, servidores município de Sumé



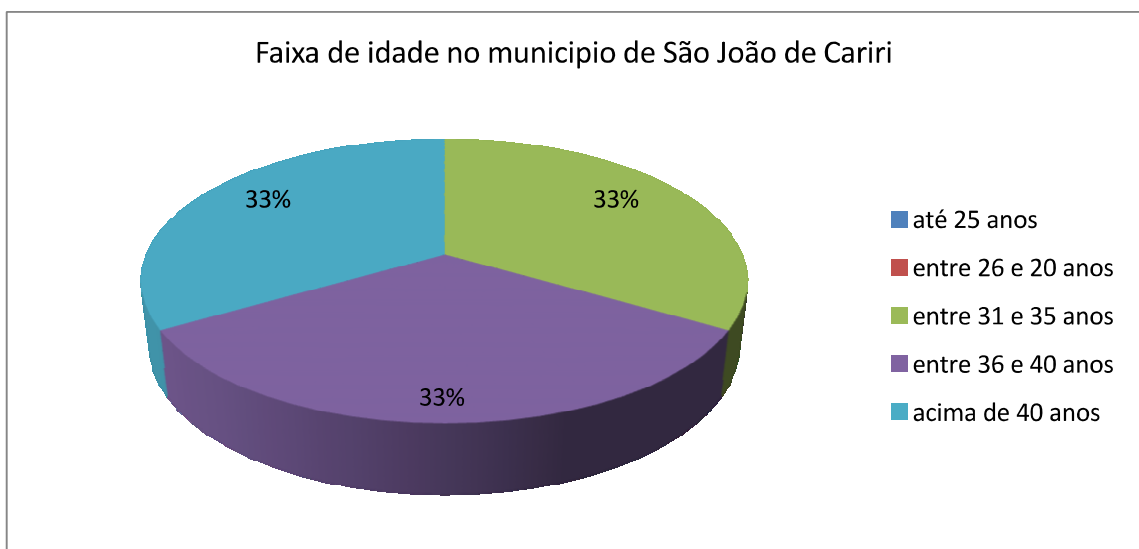
No município de Serra Branca, sessenta e seis por cento (66%) dos servidores entrevistados tem idade entre 36 e 40 anos e trinta e três por cento (33%) tem idade entre 26 e 30 anos.

Tabela 8 - Faixa de idade, servidores município de Serra Branca



Por fim no município de São João do Cariri, trinta e três por cento (33%) possui idade entre 31 e 35 anos, trinta e três por cento (33%) possui idade entre 36 e 40 anos e trinta e três por cento (33%) com idade acima de 40 anos.

Tabela 9 - Faixa de idade, servidores município de São João do Cariri



Prosseguindo a análise dos dados, quanto ao critério do sexo dos entrevistados, em Monteiro houve uma superioridade numérica do sexo feminino, na qual três (3) dos entrevistados são mulheres e apenas um (1) é do sexo masculino, ou seja, setenta e cinco por cento 75% dos responsáveis pelo controle interno do município de Monteiro são pessoas do sexo feminino.

Em Sumé houve um equilíbrio total, onde cinquenta por cento (50%) dos servidores são do sexo masculino e cinquenta por cento (50%) do sexo feminino, ou seja, dois (2) servidores homens e duas (2) servidoras. Já no município de Serra Branca, houve uma predominância de servidores do sexo masculino, sessenta e seis por cento (66%) de servidores do sexo masculino e trinta e três por cento (33%) do sexo feminino, em número são dois (2) homens e uma (1) mulher.

Por fim no município de São João do Cariri, houve uma predominância de servidores do sexo feminino, em que sessenta e seis por cento (66%) são mulheres, e trinta e três por cento (33%) são homens, ou seja, duas (2) mulheres e um (1) homem.

Quanto ao critério de experiência, em que se respondia “há quanto tempo você trabalha na área?” obtivemos como respostas os seguintes dados: em Monteiro o servidor mais experiente tem cinco (5) anos de atuação na área de controle, ao passo que os demais contavam apenas com um (1) ano de experiência. Segundo os mesmos, isso se deve ao pouco tempo que a Secretaria Municipal de Controle Interno foi criada, segundo eles, no último ano de mandato da gestão passada.

No município de Sumé, os servidores são mais experientes. Dois (2) deles contam com mais de vinte (20) anos de experiência, um (1) deles conta com treze (13) anos de experiência e o menos experientes entre eles tem três (3) anos de atuação na área de controle.

Já no município de Serra Branca, um (1) servidor é bastante experiente, com doze (12) anos de atuação e os outros dois tem pouco experiência, com um (1) ano de atuação cada.

Completando, em São João do Cariri, dois (2) servidores contam com dois (2) anos de experiência cada, e um (1) servidor tem um (1) ano de experiência na área.

Integrando a pesquisa aos critérios mais qualitativos, em que os servidores deveriam relacionar as frases diretas a critérios como: “concordo fortemente”, “concordo”, “neutro”, “discordo” e “discordo fortemente”, foi pedido para que os servidores qualificassem de 1 a 5 respectivamente, de acordo com o ser ver a respeito da gestão. Foi proposto para que eles opinassem a respeito do entendimento da gestão municipal sobre as Estratégias baseadas no modelo COSO ERM.

As tabelas seguintes demonstram os resultados obtidos, enumerados de acordo com a quantidade de respostas apontadas para cada um dos itens em questão, ao final foi somado o número de vezes que cada servidor optou por determinada alternativa. Subtende-se que aqueles que estão em branco são por que nenhum dos servidores a apontaram como resposta.

No município de Monteiro obtivemos os seguintes resultados.

Tabela 10 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto as Estratégias, município de Monteiro.

	1	2	3	4	5
O gestor tem conhecimento das principais políticas públicas (saúde, educação, assistência social etc.)	3	1			
Os secretários municipais não têm conhecimento sobre as políticas que irão implementar.				2	2
Gestores municipais não se preocupam em fomentar as potencialidades do município.				2	2
Baixa participação da sociedade civil no processo de construção, implementação e avaliação de políticas públicas.			2	1	1
Deficiência no monitoramento e avaliação dos planos.				2	2

Como resposta a pesquisa realizada no município em questão, percebe que todos os servidores estão de acordo com a primeira assertiva “O gestor tem conhecimento das principais políticas públicas (saúde, educação, assistência social etc.)” sendo que setenta e cinco por cento (75%) deles concordam fortemente. A respeito da segunda afirmação todos os servidores discordaram da seguinte afirmativa “Os secretários municipais não têm conhecimento sobre as políticas que irão implementar”, nesse caso cinquenta por cento (50%) discordou e cinquenta por cento (50%) discordou fortemente, o mesmo resultado se repetiu para a frase “Gestores municipais não se preocupam em fomentar as potencialidades do município.” e para a frase “Deficiência no monitoramento e avaliação dos planos.”, já a terceira assertiva houve uma maior divergência, uma vez que dois (2) servidores optaram por “neutro”, um (1) optou por “discordo” e um (1) por “discordo fortemente” a respeito da assertiva “Baixa participação da sociedade civil no processo de construção, implementação e avaliação de políticas públicas.”



Tabela 11 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto as Estratégias, município de Sumé.

	1	2	3	4	5
O gestor tem conhecimento das principais políticas públicas (saúde, educação, assistência social etc.)	1	3			
Os secretários municipais não têm conhecimento sobre as políticas que irão implementar.				3	1
Gestores municipais não se preocupam em fomentar as potencialidades do município.				3	1
Baixa participação da sociedade civil no processo de construção, implementação e avaliação de políticas públicas.			3	1	
Deficiência no monitoramento e avaliação dos planos.				3	1

De acordo com a pesquisa realizada no município de Sumé, ficou claro que todos os servidores estão de acordo com a primeira assertiva “O gestor tem conhecimento das principais políticas públicas (saúde, educação, assistência social etc.)” sendo que setenta e cinco por cento (75%) deles concordam. A respeito da segunda afirmação todos os servidores discordaram da seguinte afirmativa “Os secretários municipais não têm conhecimento sobre as políticas que irão implementar”, nesse caso mais uma vez setenta e cinco por cento (75%) discordou fortemente, o mesmo resultado se repetiu para a frase “Gestores municipais não se preocupam em fomentar as potencialidades do município.” e para a frase “Deficiência no monitoramento e avaliação dos planos.”, já a terceira assertiva houve mais uma vez forte tendência em que setenta e cinco por cento (75%) dos servidores optaram por “neutro”, um (1) optou por “discordo” a respeito da assertiva “Baixa participação da sociedade civil no processo de construção, implementação e avaliação de políticas públicas.”

O município de Serra Branca contou com a participação de três (3) servidores, que respondera da seguinte forma:

Tabela 12 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto as Estratégias, município de Serra Branca.

	1	2	3	4	5
O gestor tem conhecimento das principais políticas públicas (saúde, educação, assistência social etc.)	2	1			
Os secretários municipais não têm conhecimento sobre as políticas que irão implementar.				1	2
Gestores municipais não se preocupam em fomentar as potencialidades do município.				2	1
Baixa participação da sociedade civil no processo de construção, implementação e avaliação de políticas públicas.			1	1	1
Deficiência no monitoramento e avaliação dos planos.				2	1

No município de Serra Branca, percebe-se que todos os servidores concordam com a frase “O gestor tem conhecimento das principais políticas públicas (saúde, educação, assistência social etc.)” sendo que sessenta e seis por cento (66%) deles concordam. A respeito da segunda alternativa todos os servidores discordaram da seguinte afirmativa “Os secretários municipais não têm conhecimento sobre as políticas que irão implementar”, nesse caso mais uma vez sessenta e seis por cento (66%) discordou fortemente, já para a frase “Gestores municipais não se preocupam em fomentar as potencialidades do município.” e para a frase “Deficiência no monitoramento e avaliação dos planos.”, houve sessenta e seis por cento (66%) de discordância. já a terceira assertiva houve uma maior diversidade em que trinta e três por cento (75%) dos servidores optaram por “neutro”, trinta e três por cento (33%) optou por “discordo” e trinta e três por cento (33%) por discordo fortemente a respeito da assertiva “Baixa participação da sociedade civil no processo de construção, implementação e avaliação de políticas públicas.”

Completando o ciclo, o município de São João do Cariri apresentou os seguintes resultados para a pesquisa:

Tabela 13 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto as Estratégias, município de São João do Cariri

	1	2	3	4	5
O gestor tem conhecimento das principais políticas públicas (saúde, educação, assistência social etc.)	1	2			
Os secretários municipais não têm conhecimento sobre as políticas que irão implementar.					3
Gestores municipais não se preocupam em fomentar as potencialidades do município.					3
Baixa participação da sociedade civil no processo de construção, implementação e avaliação de políticas públicas.				2	1
Deficiência no monitoramento e avaliação dos planos.				2	1

Complementando as respostas, no município de São João do Cariri, todos os servidores concordam com a frase “O gestor tem conhecimento das principais políticas públicas (saúde, educação, assistência social etc.)” no caso sessenta e seis por cento (66%) deles concordam. A respeito da segunda alternativa todos os servidores discordaram da seguinte afirmativa “Os secretários municipais não têm conhecimento sobre as políticas que irão implementar”, obtendo cem por cento (100%) das respostas de modo que todos eles discordaram fortemente, já para a frase “Gestores municipais não se preocupam em fomentar as potencialidades do município.” Houve exatamente o mesmo resultado. E para a frase “Deficiência no monitoramento e avaliação dos planos.”, houve sessenta e seis por cento (66%) de discordância, o que também se repetiu para a assertiva “Baixa participação da sociedade civil no processo de construção, implementação e avaliação de políticas públicas”.

Deve se levar em consideração que a importância dos gestores conhecerem as políticas públicas aplicadas, uma vez que essas são de extrema importância para que a entidade possa atingir suas metas e prioridade. De igual maneira é relevante que as informações sejam prestadas em uma linguagem adequada e de fácil compreensão, tendo em vista o maior envolvimento de todos os membros responsáveis pelo controle, assim como a sociedade em geral.

Iniciamos o sétimo objeto de pesquisa, nesse caso os pesquisados tinha de assimilar sua opinião a respeito da gestão municipal baseada no modelo COSO quanto o Operacional.

De igual maneira, será dado início pelo município de Monteiro, seguindo a ordem estabelecida até o presente momento.

Tabela 14 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto o Operacional, município de Monteiro.

	1	2	3	4	5
Quadros de pessoal composto, em sua maioria, de funcionários temporários.				4	
Baixos investimentos em capacitação para servidores e gerentes				4	
Ausência de instrumentos definidores da estratégia da gestão ou deficiência nestes instrumentos.				2	2
Conselhos municipais desestruturados e sem capacitação.				1	3
Instrumentos legais de planejamento (PPA, LDO, LOA, PM Saúde, PM Educação) construídos de forma deficiente (não levam em consideração a realidade econômica, física, organizacional e etc.)				1	3

No município de Monteiro obtivemos os seguintes resultados, cem por cento (100%) de discordância para as frases “Quadros de pessoal composto, em sua maioria, de funcionários temporários” e “Baixos investimentos em capacitação para servidores e gerentes”, cinquenta por cento (50%) para o “discordo” e o mesmo valor para o “discordo fortemente” para a assertiva “Ausência de instrumentos definidores da estratégia da gestão ou deficiência nestes instrumentos”, e setenta e cinco por cento (75%) de “discordo fortemente” para as frases “Conselhos municipais desestruturados e sem capacitação” e “Instrumentos legais de planejamento (PPA, LDO, LOA, PM Saúde, PM Educação) construídos de forma deficiente (não levam em consideração a realidade econômica, física, organizacional e etc.)” respectivamente.

Da mesma forma no município de Sumé, os resultados foram os seguintes:

Tabela 15 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto o Operacional, município de Sumé.

	1	2	3	4	5
Quadros de pessoal composto, em sua maioria, de funcionários temporários.					4
Baixos investimentos em capacitação para servidores e gerentes				2	2
Ausência de instrumentos definidores da estratégia da gestão ou deficiência nestes instrumentos.				4	
Conselhos municipais desestruturados e sem capacitação.				1	3
Instrumentos legais de planejamento (PPA, LDO, LOA, PM Saúde, PM Educação) construídos de forma deficiente (não levam em consideração a realidade econômica, física, organizacional e etc.)				2	2

Em Sumé, os resultados foram de cem por cento de “discordo fortemente” e de “discordo” para as frases “Quadros de pessoal composto, em sua maioria, de funcionários temporários.” e “Ausência de instrumentos definidores da estratégia da gestão ou deficiência nestes instrumentos” respectivamente. De igual maneira foi de cinquenta por cento (50%) de “discordo” e “discordo fortemente” para as frases “Baixos investimentos em capacitação para servidores e gerentes” e “Instrumentos legais de planejamento (PPA, LDO, LOA, PM Saúde, PM Educação) construídos de forma deficiente (não levam em consideração a realidade econômica, física, organizacional e etc.)” respectivamente. E por fim o resultado foi de setenta e cinco por cento (75%) de “discordo fortemente” para a assertiva “Conselhos municipais desestruturados e sem capacitação”.

Na sequência no município de Serra Branca, obtivemos os resultados seguintes:

Tabela 16 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto o Operacional, município de Serra Branca

	1	2	3	4	5
Quadros de pessoal composto, em sua maioria, de funcionários temporários.			2	1	
Baixos investimentos em capacitação para servidores e gerentes				3	
Ausência de instrumentos definidores da estratégia da gestão ou deficiência nestes instrumentos.				2	1
Conselhos municipais desestruturados e sem capacitação.				2	1
Instrumentos legais de planejamento (PPA, LDO, LOA, PM Saúde, PM Educação) construídos de forma deficiente (não levam em consideração a realidade econômica, física, organizacional e etc.)			1	1	1

Os resultados alcançados nesse município foram os seguintes, sessenta e seis por cento (66%) de neutralidade para a frase “Quadros de pessoal composto, em sua maioria, de funcionários temporários”, cem por cento (100%) de discordância para a frase “Baixos investimentos em capacitação para servidores e gerentes”, sessenta e seis por cento (66%) de discordância para as frases “Ausência de instrumentos definidores da estratégia da gestão ou deficiência nestes instrumentos” e “Conselhos municipais desestruturados e sem capacitação” respectivamente. E trinta e três por cento (33%) para neutro, para discordo e para discordo fortemente para a assertiva “Instrumentos legais de planejamento (PPA, LDO, LOA, PM Saúde, PM Educação) construídos de forma deficiente (não levam em consideração a realidade econômica, física, organizacional e etc.)”.

Finalizando essa sétima fase da pesquisa, no município de São João de Cariri os resultados são esses:

Tabela 17 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto o Operacional, município de São João do Cariri

	1	2	3	4	5
Quadros de pessoal composto, em sua maioria, de funcionários temporários.				1	2
Baixos investimentos em capacitação para servidores e gerentes				1	2
Ausência de instrumentos definidores da estratégia da gestão ou deficiência nestes instrumentos.				1	2
Conselhos municipais desestruturados e sem capacitação.				1	2
Instrumentos legais de planejamento (PPA, LDO, LOA, PM Saúde, PM Educação) construídos de forma deficiente (não levam em consideração a realidade econômica, física, organizacional e etc.)				2	1

No município em questão, os dados são de sessenta e seis por cento (66%) para discordo fortemente e trinta e três por cento (33%) para discordo, respectivamente para “Quadros de pessoal composto, em sua maioria, de funcionários temporários”, “Baixos investimentos em capacitação para servidores e gerentes”, “Ausência de instrumentos definidores da estratégia da gestão ou deficiência nestes instrumentos”. E de sessenta e seis por cento (66%) de discordância e trinta e três por cento (33%) de discordo fortemente para “Instrumentos legais de planejamento (PPA, LDO, LOA, PM Saúde, PM Educação) construídos de forma deficiente (não levam em consideração a realidade econômica, física, organizacional e etc.)”.

Na análise se faz muito importante o investimento em capacitação dos servidores, de modo a tornar o controle cada vez mais eficaz, assim como é necessário investir na gestão estratégica. Certamente em todos os municípios se faz necessário esse tipo de investimento, de modo a tornar seus servidores cada vez mais especializados, e assim tornar o controle interno mais eficaz.

Passemos agora a análise da oitava, e última, parte da pesquisa aplicada. Dessa vez o objeto de indagação foi a respeito da Comunicação, essa dentro da gestão municipal e baseada no modelo COSO ERM.

Mais uma vez iniciando por Monteiro, obtivemos os seguintes resultados:

Tabela 18 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto a Comunicação, município de Monteiro

	1	2	3	4	5
Informações de dados de baixa qualidade (gerenciais, contábeis, financeiras, demandas judiciais etc.) dificultando ou impossibilitando a tomada de decisão de modo adequado.				3	1
Linguagem utilizada para comunicar as ações, políticas e realizações à sociedade não é adequada dificultando a participação social.			1	3	
As atribuições dos cargos e empregos públicos não estão bem definidas ou não existem nas leis de criação.				1	3
Rotinas internas de trabalho não são formalizadas ou são deficientes.				3	1
A missão, visão, objetivos e metas das unidades organizacionais não estão divulgadas permitido o acesso a todos os gerentes e funcionários.				4	

Dessa forma, em Monteiro os resultados são de setenta e cinco por cento (75%) de discordo para as assertivas “Informações de dados de baixa qualidade (gerenciais, contábeis, financeiras, demandas judiciais etc.) dificultando ou impossibilitando a tomada de decisão de modo adequado”, “Rotinas internas de trabalho não são formalizadas ou são deficientes.” e “Linguagem utilizada para comunicar as ações, políticas e realizações à sociedade não é adequada dificultando a participação social” respectivamente. De setenta e cinco por cento (75%) de discordo fortemente para “As atribuições dos cargos e empregos públicos não estão bem definidas ou não existem nas leis de criação”, e cem por cento (100%) de discordância para “A missão, visão, objetivos e metas das unidades organizacionais não estão divulgadas permitido o acesso a todos os gerentes e funcionários”.

No município de Sumé, os resultados obtidos foram esses:



Tabela 19 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto a Comunicação, município de Sumé

	1	2	3	4	5
Informações de dados de baixa qualidade (gerenciais, contábeis, financeiras, demandas judiciais etc.) dificultando ou impossibilitando a tomada de decisão de modo adequado.				2	2
Linguagem utilizada para comunicar as ações, políticas e realizações à sociedade não é adequada dificultando a participação social.				3	1
As atribuições dos cargos e empregos públicos não estão bem definidas ou não existem nas leis de criação.				3	1
Rotinas internas de trabalho não são formalizadas ou são deficientes.				2	2
A missão, visão, objetivos e metas das unidades organizacionais não estão divulgadas permitido o acesso a todos os gerentes e funcionários.				4	

As resultadas são cinquenta por cento (50%) de discordância e cinquenta por cento (50%) de discordo fortemente para “Informações de dados de baixa qualidade (gerenciais, contábeis, financeiras, demandas judiciais etc.) dificultando ou impossibilitando a tomada de decisão de modo” e “Rotinas internas de trabalho não são formalizadas ou são deficientes”. Foram de setenta e cinco por cento (75%) de discordância para “Linguagem utilizada para comunicar as ações, políticas e realizações à sociedade não é adequada dificultando a participação social.” e “As atribuições dos cargos e empregos públicos não estão bem definidas ou não existem nas leis de criação” respectivamente. E de cem por cento (100%) de discordância para “A missão, visão, objetivos e metas das unidades organizacionais não estão divulgadas permitido o acesso a todos os gerentes e funcionários.”.

Em Serra Branca os dados obtidos foram:

Tabela 20 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto a Comunicação, município de Serra Branca

	1	2	3	4	5
Informações de dados de baixa qualidade (gerenciais, contábeis, financeiras, demandas judiciais etc.) dificultando ou impossibilitando a tomada de decisão de modo adequado.				3	
Linguagem utilizada para comunicar as ações, políticas e realizações à sociedade não é adequada dificultando a participação social.			1	2	
As atribuições dos cargos e empregos públicos não estão bem definidas ou não existem nas leis de criação.			1	1	1
Rotinas internas de trabalho não são formalizadas ou são deficientes.				1	2
A missão, visão, objetivos e metas das unidades organizacionais não estão divulgadas permitindo o acesso a todos os gerentes e funcionários.				1	2

Nesse município os resultados foram de cem por cento (100%) de discordância para “Informações de dados de baixa qualidade (gerenciais, contábeis, financeiras, demandas judiciais etc.) dificultando ou impossibilitando a tomada de decisão de modo adequado”. De sessenta de seis por cento (66%) de “discordo fortemente” para “Rotinas internas de trabalho não são formalizadas ou são deficientes”, e “A missão, visão, objetivos e metas das unidades organizacionais não estão divulgadas permitindo o acesso a todos os gerentes e funcionários”. De sessenta de seis por cento (66%) de “discordo” para “Linguagem utilizada para comunicar as ações, políticas e realizações à sociedade não é adequada dificultando a participação social”. E de trinta e três por cento para “neutro”, “discordo” e “discordo fortemente” respectivamente para a frase “As atribuições dos cargos e empregos públicos não estão bem definidas ou não existem nas leis de criação”.

Finalmente no município de São João de Cariri, são esses os resultados:

Tabela 21 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto a Comunicação, município de São João de Cariri

	1	2	3	4	5
Informações de dados de baixa qualidade (gerenciais, contábeis, financeiras, demandas judiciais etc.) dificultando ou impossibilitando a tomada de decisão de modo adequado.				1	2
Linguagem utilizada para comunicar as ações, políticas e realizações à sociedade não é adequada dificultando a participação social.				2	1
As atribuições dos cargos e empregos públicos não estão bem definidas ou não existem nas leis de criação.				2	1
Rotinas internas de trabalho não são formalizadas ou são deficientes.					3
A missão, visão, objetivos e metas das unidades organizacionais não estão divulgadas permitindo o acesso a todos os gerentes e funcionários.				1	2

Nesse caso foi cem por cento de “discordo fortemente” para “Rotinas internas de trabalho não são formalizadas ou são deficientes”. De sessenta e seis por cento (66%) de “discordo fortemente” para “Informações de dados de baixa qualidade (gerenciais, contábeis, financeiras, demandas judiciais etc.) dificultando ou impossibilitando a tomada de decisão de modo adequado” e “A missão, visão, objetivos e metas das unidades organizacionais não estão divulgadas permitindo o acesso a todos os gerentes e funcionários.”. E de sessenta e seis por cento (66%) de “discordo” para “Linguagem utilizada para comunicar as ações, políticas e realizações à sociedade não é adequada dificultando a participação social.” e “As atribuições dos cargos e empregos públicos não estão bem definidas ou não existem nas leis de criação”.

Na continuidade do divulgado, agregamos todos os servidores, como se uma única entidade fosse, de modo que podemos verificar o pensamento geral dos servidores envolvidos no controle interno dessas cidades integrantes do micro região do Cariri paraibano. Conforme tabelas abaixo, para tanto as mesmas foram enumeradas com o total de respostas, ignorando o município do servidor participante.

Quanto as estratégias, a respeito do conhecimento das políticas públicas, potencialidade dos municípios, participação da sociedade e monitoramento dos planos. Os resultados são os seguintes:

Tabela 22 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto as Estratégias, no agregado dos municípios participantes, enumerado com o total de respostas para cada item.

	1	2	3	4	5
O gestor tem conhecimento das principais políticas públicas (saúde, educação, assistência social etc.)	7	7			
Os secretários municipais não têm conhecimento sobre as políticas que irão implementar.				6	8
Gestores municipais não se preocupam em fomentar as potencialidades do município.				7	7
Baixa participação da sociedade civil no processo de construção, implementação e avaliação de políticas públicas.		1	5	5	3
Deficiência no monitoramento e avaliação dos planos.				9	5

Nesse caso, com a totalidade dos servidores, obtivemos cinquenta por cento (50%) de “concordo fortemente” e cinquenta por cento (50%) de “concordo” para “O gestor tem conhecimento das principais políticas públicas (saúde, educação, assistência social etc.)” o que demonstra que os servidores pesquisados acreditam e confiam no trabalho dos gestores envolvidos. Já para a assertiva “Os secretários municipais não têm conhecimento sobre as políticas que irão implementar” obtivemos quarenta e três por cento (43%) de “discordo” e cinquenta e sete por cento (57%) de “discordo fortemente, o que confirma o pensamento anterior. Já quanto a “Gestores municipais não se preocupam em fomentar as potencialidades do município” o resultado foi de cinquenta por cento (50%) de “discordo” e cinquenta por cento (50%) de “discordo fortemente” logo verificasse que para o servidores, o gestor além de ter conhecimento sobre o assunto, se preocupa em fomentar as potencialidades locais. Na parte que envolve a participação da sociedade, diante da assertiva “Baixa participação da sociedade civil no processo de construção, implementação e avaliação de políticas públicas” os resultados forma de sete por cento (7%) de “concordo”, trinta e cinco por cento (35%) de “neutro” e de “discordo” respectivamente e de vinte e um por cento (21%) de “discordo fortemente”, sendo essa pergunta a que maior teve divergência. Por fim, quanto a

“Deficiência no monitoramento e avaliação dos planos” o resultado foi de sessenta e quatro por cento (64%) para “discordo” e de trinta e seis por cento (36%) para “discordo fortemente”. No contexto geral, quanto as estratégias da gestão municipal, o servidores a veem com bons olhos e acreditam em sua eficácia.

Quanto ao critério operacional, que leva em consideração a continuidade do servidor no cargo, investimento em capacitação, instrumento de planejamento e conselhos municipais, obtivemos as seguintes respostas:

Tabela 23 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto o Operacional, no agregado dos municípios participantes, enumerado com o total de respostas para cada item.

	1	2	3	4	5
Quadros de pessoal composto, em sua maioria, de funcionários temporários.			2	6	6
Baixos investimentos em capacitação para servidores e gerentes				10	4
Ausência de instrumentos definidores da estratégia da gestão ou deficiência nestes instrumentos.				9	5
Conselhos municipais desestruturados e sem capacitação.				5	9
Instrumentos legais de planejamento (PPA, LDO, LOA, PM Saúde, PM Educação) construídos de forma deficiente (não levam em consideração a realidade econômica, física, organizacional e etc.)			1	6	7

De acordo com o critério operacional, para assertiva “Quadros de pessoal composto, em sua maioria, de funcionários temporários” os resultados foram de quatorze por cento (14%) de neutralidade e de quarenta e três por cento (43%) para “discordo” e “discordo fortemente” respectivamente. Para “Baixos investimentos em capacitação para servidores e gerentes” obtivemos setenta e um (71%) de “discordo” e vinte e nove por cento (29%) de “discordo fortemente”. Segundo os servidores, todos os municípios participantes investem em capacitação. Já para “Ausência de instrumentos definidores da estratégia da gestão ou deficiência nestes instrumentos” os servidores discordaram, sendo que sessenta e quatro por cento (64%) “discorda” e trinta e seis por cento (36%) “discorda fortemente”. O mesmo se vale para “Conselhos municipais desestruturados e sem capacitação”, em que sessenta e quatro por cento (64%) dos servidores discordaram fortemente e trinta e seis por cento (36%)

discordaram. No quesito sobre “Instrumentos legais de planejamento (PPA, LDO, LOA, PM Saúde, PM Educação) construídos de forma deficiente (não levam em consideração a realidade econômica, física, organizacional e etc.)” houve mais uma negativa por parte dos servidores, em que sete por cento (7%) se manteve neutro, enquanto quarenta e três por cento (43%) discordou e cinquenta por cento (50%) discordou fortemente. Novamente, segundo os servidores, quanto ao critério operacional, todos os municípios em questão mantêm planejamentos operacionais bem estruturados e investimentos em capacitação.

Por fim, quanto à comunicação. Que tem critérios como qualidade das informações e da linguagem, atribuições e rotinas bem definidas e divulgação das intenções da administração, as respostas colhidas são:

Tabela 24 – Gestão municipal baseada no modelo COSO quanto a Comunicação, no agregado dos municípios participantes, enumerado com o total de respostas para cada item.

	1	2	3	4	5
Informações de dados de baixa qualidade (gerenciais, contábeis, financeiras, demandas judiciais etc.) dificultando ou impossibilitando a tomada de decisão de modo adequado.				9	5
Linguagem utilizada para comunicar as ações, políticas e realizações à sociedade não é adequada dificultando a participação social.			2	10	2
As atribuições dos cargos e empregos públicos não estão bem definidas ou não existem nas leis de criação.			1	8	5
Rotinas internas de trabalho não são formalizadas ou são deficientes.				6	8
A missão, visão, objetivos e metas das unidades organizacionais não estão divulgadas permitindo o acesso a todos os gerentes e funcionários.				10	4

Nesse caso, os resultados são de sessenta e quatro por cento (64%) e de trinta e seis por cento (36%) de “discordo” e “discordo fortemente” respectivamente para “Informações de dados de baixa qualidade (gerenciais, contábeis, financeiras, demandas judiciais etc.) dificultando ou impossibilitando a tomada de decisão de modo adequado”, já para a assertiva “Linguagem utilizada para comunicar as ações, políticas e realizações à sociedade não é adequada dificultando a participação social” é de quatorze por cento (14%) de neutralidade,

setenta e dois por cento (72%) “discordo” e novamente quatorze por cento de “discordo fortemente”. Já para “As atribuições dos cargos e empregos públicos não estão bem definidas ou não existem nas leis de criação” os resultados são de sete por cento (7%) de neutralidade, cinquenta e sete por cento (57%) de “discordo” e trinta e seis por cento (36%) de “discordo fortemente”, para a frase “Rotinas internas de trabalho não são formalizadas ou são deficientes” o obtido foi de quarenta e três por cento (43%) e cinquenta e sete por cento (57%) de “discordo” e “discordo fortemente” respectivamente. Por fim, para a assertiva “A missão, visão, objetivos e metas das unidades organizacionais não estão divulgadas permitindo o acesso a todos os gerentes e funcionários” foi de setenta e um por cento (71%) de “discordo” e vinte e nove por cento (29%) de “discordo fortemente”. Com isso mais uma vez fica claro que quanto a comunicação os servidores pesquisados, quatorze (14) no total, acredita na boa qualidade das informações, assim como também acreditam na definição correta das atribuições do cargo e na divulgação das intenções de seus respectivos municípios.

Diante do exposto e da relevância da informação para a tomada de decisão, se faz necessária sempre maior clareza das informações assim como a utilização de informações menos técnicas, de forma a agregar todos em prol do controle, inclusive a sociedade local, maior interessada nesse processo.

Finalizando a análise do questionário, que foi devidamente explicado e detalhado em todas as suas respostas. Passaremos a conclusão do presente trabalho.

## 6 CONCLUSÃO

Com base no modelo COSO ERM, esta pesquisa buscou contribuir a respeito do tema “controle interno” no contexto da nova gestão pública, na perspectiva da matriz de gerenciamento de riscos. O trabalho se baseou em referências teóricas e no questionário aplicado, de modo a proporcionar maior suporte à pesquisa, que teve como base os municípios de Monteiro, Sumé, Serra Branca e São João de Cariri.

Com os dados coletados no questionário aplicado nos municípios acima citados, obtivemos os seguintes resultados: no município de Monteiro, apenas um servidor é da área de contabilidade (com especialização em contabilidade e pública) e nos demais municípios nenhum dos servidores é graduado em contabilidade, sendo que em Sumé e Serra Branca, cada um conta com um (1) servidor com grau técnico em contabilidade. Já em termos de faixa etária, ficou evidente que em tais municípios se prezam pela experiência, já que em todos os municípios maior parte dos servidores tem mais de 36 anos. Assim fica evidente que nesses municípios, de certa forma, se preocupam em ter no seu corpo funcional servidores experientes e com conhecimento na área de contabilidade, ainda que não sejam graduados ou com níveis superiores, esses servidores tem conhecimento suficiente para operar o controle dos respectivos municípios.

Quanto ao critério de sexo, houve uma pequena quantidade a mais de mulheres, nesse caso, dos quatorzes (14) entrevistados, oito (8) são do sexo feminino e seis (6) do sexo masculino. Já em se tratando do tempo de atuação, fica claro que os municípios em questão prezam pela experiência no serviço público, de tal forma que em todos os municípios existem servidores experientes atuando, em especial nos municípios de Sumé e Serra Branca, em que existem servidores com mais de uma década de atuação.

No questionário aplicado baseado na análise dos elementos que compõem o modelo COSO ERM, quanto às estratégias, se destaca que todos os servidores concordam ou concordam fortemente quanto o fato de o gestor ter conhecimento das principais políticas públicas; de tal forma que praticamente todos os servidores discordaram ou discordaram fortemente; dos fatos de os secretários municipais não tem conhecimento sobre as políticas que irão implementar; de os gestores municipais não se preocupam em fomentar as potencialidades do município; de baixa participação da sociedade civil e da deficiência no monitoramento e avaliação dos Planos.

Diante do exposto, pode-se delinear a respeito dos critérios narrados acima, os municípios em questão, a vista de seus servidores, se preocupam e fazem por onde



implementar as políticas públicas, como também desenvolver as potencialidades de seus municípios.

Na sequência do questionário, quanto ao critério operacional a vista do modelo COSO ERM, mais de oitenta por cento (80%) dos servidores discordaram ou discordaram fortemente a respeito de os quadros de servidores terem funcionários temporários; sobre baixos investimentos em capacitação; de conselhos municipais desestruturados e sem capacitação e a respeito de as leis orçamentárias locais serem deficientes. De tal forma, a vista dos entrevistados, os municípios em questão tem se preocupado em se utilizar em seu quadro funcional de servidores efetivos, assim como a feitura de investimento em capacitação, o que de certa forma resulta em leis orçamentárias mais bem elaboradas e claras, de acordo com a realidade de cada um.

Por fim, na última parte do questionário, a respeito da comunicação baseada no modelo COSO ERM, novamente mais de oitenta por cento (80%) dos servidores entrevistados discordam ou discordaram fortemente a respeito de as informações serem de baixa qualidade; a linguagem não ser adequada; as atribuições dos cargos não serem bem definidas; as rotinas não serem formalizadas e de a missão, visão, objetivos e metas não estarem divulgadas. Novamente a critério dos servidores entrevistados, se faz evidente que os municípios têm investido na comunicação no âmbito da administração pública.

Conforme dito anteriormente, a responsabilidade pela prática do controle interno é de competência do chefe de poder executivo, contudo essa pode ser delegada, algo que ocorreu em todos os municípios citados. Em Monteiro é responsabilidade da Secretaria Municipal de Controle Interno, em Sumé da Secretaria de Orçamento e Finanças, em Serra Branca da Secretaria de Administração e Finanças e em São João do Cariri da Secretaria de Finanças. Todos órgãos, que não contem personalidade jurídica, dos seus respectivos municípios, ao qual cabe a estruturação e implementação, de modo que as atividades exercidas no âmbito desses municípios sejam corretas e eficientemente fiscalizadas, de modo a ser possível fazer a avaliação de desempenho e que se tenha a possibilidade de se realizar as devidas correções quando necessárias.

De acordo a lei complementar 131 de 2009, que segundo a própria lei “Acrescenta dispositivos à Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios”. Todos os município em análise a cumprem devidamente, de tal forma que todas

as receitas e despesas desses municípios estão disponíveis na internet em tempo integral de periodicamente atualizadas, disponíveis nos sites dos respectivos municípios na aba transparência.

Conforme COSO (2011) embora o controle interno forneça importantes benefícios, existem muitas limitações, e essas podem resultar de vários fatores, como: qualidade dos objetivos estabelecidos, deficiências quanto ao julgamento humano que pode incorrer em falhas, a possibilidade de conluio entre servidores e terceiros, a possibilidade de se sobrepor as decisões do controle interno, entre outros.

Assim, conforme o que foi discutido até o presente momento, conclui-se que o controle interno deve ser visto como um aliado fundamental para uma gestão eficiente, eficaz e transparente, tudo de acordo com a legalidade dos atos administrativos. É importante salientar que o gestor responderá por todos os seus atos praticados durante sua gestão. Por isso se faz tão importante um profissional de ciências contábeis como membro do controle interno, já que esse profissional tem capacidade técnica para avaliar e analisar os balanços, relatórios, demonstrativos e as informações contábeis que auxiliem o cumprimento das políticas públicas. Além disso, tal profissional tem a competência de ajudar o gestor a evitar irregularidades, fraudes, equívocos e quaisquer problemas que possam degradar a administração.

De igual importância é o fato de que o controle faz parte de todo o processo administrativo, e é essencial que seja conhecido de seus membros, a administração pública e as exigências legais que esses devem cumprir. Logo, se faz interessante a composição de um quadro de servidores efetivos, principalmente aqueles que participam do controle interno, pois esses membros estarão sempre informados a respeito das metas a serem alcançadas, e assim poderão fomentar o gestor a respeito das melhores decisões.

Esse trabalho estudou o controle interno municipal das principais cidades do cariri paraibano sob a perspectiva do modelo COSO ERM, para tanto a pesquisa foi realizada nos municípios de Monteiro, Sumé, Serra Branca e São João do Cariri. Tal estudo pode auxiliar a implantação, reestruturação e melhoramento dos órgãos de controle da administração de qualquer ente municipal cujo perfil se encaixe na metodologia utilizada, de igual forma a pesquisa demonstra a visão que os servidores envolvidos têm a respeito dos órgãos dos quais fazem parte. Foram apontados os acertos e falhas na organização e na atuação desses controles internos.

Como proposta complementar, é possível aprofundar o estudo nesse sentido, ou seja, pode-se verificar a eficácia de cada uma desses componentes do controle interno e do modelo

COSO ERM, e assim contribuir de forma mais eficiente para a avaliação do controle desses entes públicos, ainda esse estudo pode servir de embasamento para a elaboração de novas pesquisas na mesma temática, contribuindo de forma eficaz a respeito da teoria que envolve o controle interno municipal, e ainda exemplificando o controle de quatro municípios por meio de uma pesquisa realizada com total seriedade.

## REFERÊNCIAS

- ABBAS, Q.; IQBAL, J. **Internal Control System: Analyzing Theoretical Perspective and Practices. Middle-East Journal of Scientific Research**, v. 12, n. 4, p. 530-538, 2012. Disponível em: <<http://idosi.org/mejsr/mejsr12%284%2912/16.pdf>>. Acesso em: 15/12/2012.
- AGBEJULE, A.; JOKIPII, A. **Strategy, control activities, monitoring and effectiveness. Managerial Auditing Journal**. Bradford: Emerald, ISSN 0268-6902, ZDB-ID 1138623x., v. 24, n. 6, p. 500-522, 2009.
- AICPA – **American Institute of Certified Public Accountants**. Disponível em: <[www.aicpa.org/Publications/InternalControl/Pages/InternalControl.aspx](http://www.aicpa.org/Publications/InternalControl/Pages/InternalControl.aspx)>. Acesso em: 15/09/2011.
- ALEXANDER, D. **Towards the development of a standard in emergency planning. Disaster Prevention and Management**, v. 14, n. 2, p.158-175, 2005.
- ANDRADE, Artur Trigueiro de; LIMA, Tatiana Aguiar Porfirio de. **Controle interno: um estudo multicaso do papel do profissional contábil nos municípios paraibanos. Especialização Em Gestão Pública Municipal Modalidade A Distância. Trabalho De Conclusão De Curso**, 2011.
- ATTIE, W. **Auditoria interna**. 2ª ed. – 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- BERGAMINI JUNIOR, S. **Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005.
- BODNAR, G. M.; GEBHARDT, G. **Derivatives Usage in Risk Management by U.S. and German Non-Financial Firms: A Comparative Survey**. 1998. CFS Working Paper, n. 98/17.
- BOTELHO, Milton Mendes. **Manual prático de controle interno na administração pública municipal**. 2 ed. Curitiba, 2007.
- BRASIL, Portaria nº 184, de 25 de Agosto de 2008. **Dispõe sobre as diretrizes a serem observadas no setor público (pelos entes públicos) quanto aos procedimentos, práticas, elaboração e divulgação das demonstrações contábeis, de forma a torná-los convergentes às normas internacionais de contabilidade aplicadas ao setor público**. Disponível em: <<http://www.stn.fazenda.gov.br> > Acesso agosto de 2017.
- BRASIL, Secretaria Federal de Controle Interno. **Parecer de Dirigente do Controle Interno nº 201203359, de 16 de julho de 2012**. Disponível em: <<http://portal.ifrn.edu.br/acessoinformacao/auditorias/parecer-de-dirigente-do-controle-interno/certificadoanual-e-parecer-do-orgao-de-controle-interno/view>>. Acesso em: 10/01/2013.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988.

BROMLEY, R. G.; HARRAST, S. A. **The Whonka Chocolate Company: Corporate governance and controls over financial reporting.** Journal of Accounting Education, v. 29, n. 4, p. 295-314, 2011.

BRUNI, A. L. **Estatística aplicada à gestão empresarial.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CALIXTO, G. E.; VELÁSQUEZ, M. D. P. **Sistema de Controle Interno na Administração Pública Federal.** Revista Eletrônica de Contabilidade, v. 2, n. 3, 2005. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/63/3660>>. Acesso em: 14/05/2017.

CASTRO, D. P. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público – Integração das Áreas do Ciclo de Gestão: Contabilidade, Orçamento e Auditoria e Organização dos Controles Internos, como suporte à Governança Corporativa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COCURULLO, A. **Gestão de riscos corporativos: riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão.** 3. ed. São Paulo: Scortecci, 2004.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC T 16 - **Normas Brasileiras de Contabilidade aplicadas ao Setor Público.** Disponível em: <[www.cfc.org.br/uparq/NBCT16\\_8.pdf](http://www.cfc.org.br/uparq/NBCT16_8.pdf)>. Acesso em: 14/09/2011.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. NBC T 16 - **Normas Brasileiras de Contabilidade aplicadas ao Setor Público.** Disponível em: <[www.cfc.org.br/uparq/NBCT16\\_8.pdf](http://www.cfc.org.br/uparq/NBCT16_8.pdf)>. Acesso em: 18/11/14.

COSO – **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management – Integrated Framework.** 2004. Disponível em: <[www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf)>. Acesso em: 11/09/2011.

CROUHY, M.; GALAI, D.; MARK, R. **Gerenciamento de Risco: abordagem conceitual e prática, uma visão integrada dos riscos de crédito, operacional e de mercado.** Rio de Janeiro: Qualitymark, São Paulo: SERASA, 2004.

DAVIS, M. D.; BLASCHEK, J. R. S. **Deficiências dos Sistemas de Controle Interno Governamentais Atuais em Função da Evolução da Economia.** In: VI Congresso USP de Contabilidade e Controladoria, 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: EAC/FEA/USP, 2006.

DE FRANCO, G.; GUAN, Y.; LU, H. **The Wealth Change and Redistribution Effects of Sarbanes-Oxley Internal Control Disclosures.** 2005. Working Paper, University of Toronto, Toronto, Canada. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.706701>>. Acesso em: 11/08/2012.

DIAS, C. A. **Grupo focal:** técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. *Informação & Sociedade: Estudos*, v. 10, n. 2, 2000. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/330>>. Acesso em 14/09/ 2017.

DIAS, S. V. S. **Manual de controles internos:** desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2010.

DOYLE, J. T.; GE, W.; McVAY, S. E. **Determinants of Weakness in Internal Control over Financial Reporting and the Implications for Earnings Quality.** 2005. Working Paper. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.677622>>. Acesso em: 08/09/2017.

FARRELL, J. **Internal controls and managing enterprise-wide risks.** *The CPA Journal*, New York, v. 74, n. 8, p. 11-12, ago. 2004.

FERREIRA, Helem Mara Confessor. **Aplicação do modelo COSO ERM na avaliação de sistemas de controles internos:** um estudo de caso para verificar a validade desse sistema no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. 2013.

Filho, Vonício Dias de Barros. **Compreendendo o controle interno do município Desertânia - PE na perspectiva da matriz de gerenciamento de riscos baseada no modelo COSO-ERM.** 2013.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de Gestão:** uma abordagem contextual e organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUPTA, P. P.; THOMSON, J. C. **Use of COSO 1992 in management reporting on internal control.** *Strategic Finance*, v. 88, n. 3, p. 26-33, 2006.

GUSMÃO, Cristine Martins Gomes de; MOURA, Hermano Perrelli de. **Gerência de risco em processos de qualidade de software: uma análise comparativa.** 2004.

IMONIANA, J. O.; NOHARA, J. J. **Cognição da estrutura de controle interno:** uma pesquisa exploratória. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 2, n. 1, p. 37-46, jan./abr. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Metodologia da implantação.** In: LA ROCQUE, E. (Coord.). *Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos Corporativos.* São Paulo: IBGC, 2007.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC. **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective.** *International Public Sector Study, Study13*, ago. 2001. Disponível em:

<<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13governance-in-th.pdf>>. Acesso em 16/09/2011.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS – INTOSAI. **Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector. 2004.** Disponível em: <[www.issai.org/media\(574,1033\)/INTOSAI\\_GOV\\_9100\\_E.pdf](http://www.issai.org/media(574,1033)/INTOSAI_GOV_9100_E.pdf)>. Acesso em: 14/09/2011.

JENNINGS, M. M.; PANY, K.; RECKERS, P. M. J. **Internal control audits: Judges' perceptions of the credibility of the financial reporting process and likely auditor liability.** *Advances in Accounting*, v. 24, n. 2, p. 182-190, dez. 2008.

KEEY, R. B. **Risk management an Australian view.** *Trans IChemE*, v. 81, Part B, 2003.

KRISHNAN, J. **Audit committee quality and internal control: An empirical analysis.** In: *The Accounting Review*, v. 80, n. 2, p. 649-675, 2005.

LUNKES, R. J. **Controle de Gestão: Estratégico, Tático, Operacional, Interno e de Risco.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCELINO, G. F; MATIAS-PEREIRA, J; BEBERT, C. O. **Gestão Estratégica em Ciência e Tecnologia: avaliação de uma experiência de alinhamento estratégico no governo federal.**

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2008.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Instrução Normativa nº 01, de 06 de abril de 2001.**

Disponível em:

<[www.cgu.gov.br/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in01\\_06abr2001.pdf](http://www.cgu.gov.br/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in01_06abr2001.pdf)>. Acesso em: 16/09/2011.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Instrução Normativa nº 01, de 06 de abril de 2001.**

Disponível em:

<[www.cgu.gov.br/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in01\\_06abr2001.pdf](http://www.cgu.gov.br/legislacao/arquivos/instrucoesnormativas/in01_06abr2001.pdf)>. Acesso em: 18/11/14.

MOELLER, R. R. **Sarbanes-Oxley and the New Internal Auditing Rules.** EUA: John Wiley & Sons Canada, LTD, 2004.

OLIVEIRA, M. C.; LINHARES, J. S. **A implantação de controle interno adequado às exigências da Lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras – Um estudo de caso.** In: VI Congresso USP de Contabilidade e Controladoria, 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: EAC/FEA/USP, 2006. CD-ROM.

PALFI, C.; BOȚA-AVRAM, C. **Information and Communication in Banks – Key Elements of the Internal Control System – An Empirical Analysis between Romanian,**

**American and Canadian Models of Control.** Annals of the University of Oradea: Economic Science, v. 3, n. 1, p. 1091-1096, 2009.

PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V. **Manual de Auditoria Governamental.** São Paulo: Atlas, 2003.

PMI 2004. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.** Terceira edição (Guia PMBOK®), <http://www.pmibookstore.org/PMIBookStore/productDetails.aspx?itemID=367&varID=1>. Acessado 02/03/2013.

PMI 2004. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos.** Terceira edição (Guia PMBOK®), Disponível em: <http://www.pmibookstore.org/PMIBookStore/productDetails.aspx?itemID=367&varID=1>. Acessado 18/11/14.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais.** In: BEUREN, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

REZENDE, F. C. **As Reformas do Estado em Perspectiva Comparada.** In: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – Secretaria de Gestão (Org.). Balanço da Reforma do Estado no Brasil: A Nova Gestão Pública. Brasília: MP – SEGES, 2002. Disponível em: [www.cedec.org.br/files\\_pdf/BalancodareformadoEstadonoBrasil.pdf](http://www.cedec.org.br/files_pdf/BalancodareformadoEstadonoBrasil.pdf). Acesso em: 09/12/2011.

ROSA, M. B. **Contabilidade do Setor Público:** de acordo com as inovações das Normas Brasileiras de Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, B. S (Org.). **A globalização e as ciências sociais.** São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS, C.; VASCONCELOS, A.; TRIBOLET, J. **Da Framework CEO à Auditoria de Sistemas de Informação.** 2007. Disponível em [www.inesc-id.pt/pt/indicadores/Ficheiros/2114.pdf](http://www.inesc-id.pt/pt/indicadores/Ficheiros/2114.pdf). Acesso em: 17/11/2011.

SILVA, A. M. B. **A gestão de risco.** Revista Auditoria Interna, Lisboa, ano 6, n. 21, p. 8-12, jul./ago. 2005.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública.** 1. ed. – 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

TASTSCH, Célio. **O controle interno nas pequenas e médias prefeituras em municípios da região central do Rio Grande do Sul.** Revista Eletrônica de Contabilidade, Volume I, 2005.

TENÓRIO, Juliane Gama. **Controle interno: um estudo sobre sua participação na tomada de decisão de investimento no mercado de capitais brasileiro.** Dissertação (Mestrado em



Contabilidade e Controladoria) – Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade do Rio Grande do Norte, Recife, 2007.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Critérios Gerais de Controle Interno na Administração Pública.** Um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países. 2009. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056688.PDF>>. Acesso em: 10/11/2011.

ZANETTE, M. A.; ALBERTON, L.; DUTRA, M. H. **Alinhamento dos modelos de gestão do controle aplicado a negócios.** In: 2º CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 2008, Florianópolis. Anais... Florianópolis: 2008. CD-ROM

**APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA - UEPB**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS - CCHE**  
**CAMPUS VI - POETA PINTO DO MONTEIRO**  
**GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**Graduando: Renan Rommell Bezerra de Alcântara**

**Orientador: Ismael Gomes Barreto**

**PESQUISA EXPLORATIVA QUANTO O CONTROLE INTERNO NAS PRINCIPAIS  
CIDADES DA REGIÃO DO CARIRI PARAIBANO SOB PESPPECTIVA DO  
MODELO COSO ERM.**

O presente questionamento dirige-se ao responsável pelo Controle Interno do município, que está recebendo um questionário contendo perguntas de interesse estritamente acadêmico. O principal objetivo é de coletar e analisar as informações inerentes à Contribuição do Controle Interno na melhoria da qualidade na gestão de recursos públicos.

Todos os dados do referido questionamento sob nenhuma hipótese serão repassados, fornecidos e nem utilizados para outra finalidade senão acadêmica. Destaca-se que a sua identificação é opcional e sua participação voluntária, ademais é importante a fidedignidade das informações prestadas por você para que possa atingir o objetivo da pesquisa.

Agradeço sua participação e colaboração.

**1. VOCE É (Função dentro da prefeitura)?**

---

**2. QUAL A SUA TITULAÇÃO ACADÊMICA?**

Especialização em Contabilidade.

Mestrado em Contabilidade

Doutorado em Contabilidade.

Outros. \_\_\_\_\_

**3. FAIXA DE IDADE**

Até a 25 anos( ) Entre 36 e 40 anos

Entre 26 e 30 anos( ) Superior a 40 anos

Entre 31 e 35 anos

**4. SEXO?**

Masculino( ) Feminino

**5. HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ TRABALHA NA ÁREA?**

Aproximadamente \_\_\_\_\_ anos

**6. ATÉ QUE PONTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA USANDO AS APROXIMAÇÕES SEGUINTE PARA ENTENDER A GESTÃO MUNICIPAL BASEADA NO MODELO COSO QUANTO AS ESTRATÉGIAS?**

FAÇA A SEGUINTE RELAÇÃO:

1 = CONCORDO FORTEMENTE

2 = CONCORDO

3 = NEUTRO

4 = DISCORDO

5 = DISCORDO FORTEMENTE

1 2 3 4 5

	1	2	3	4	5
O gestor tem conhecimento das principais políticas públicas (saúde, educação, assistência social etc.)					
Os secretários municipais não têm conhecimento sobre as políticas que irão implementar.					
Gestores municipais não se preocupam em fomentar as potencialidades do município.					
Baixa participação da sociedade civil no processo de construção, implementação e avaliação de políticas públicas.					
Deficiência no monitoramento e avaliação dos planos.					

7. ATÉ QUE PONTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA USANDO AS APROXIMAÇÕES SEGUINTE PARA ENTENDER A GESTÃO MUNICIPAL BASEADA NO MODELO COSO **QUANTO O OPERACIONAL?**

FAÇA A SEGUINTE RELAÇÃO:

1 = CONCORDO FORTEMENTE

2 = CONCORDO

3 = NEUTRO

4 = DISCORDO

5 = DISCORDO FORTEMENTE

	1	2	3	4	5
Quadros de pessoal composto, em sua maioria, de funcionários temporários.					
Baixos investimentos em capacitação para servidores e gerentes					
Ausência de instrumentos definidores da estratégia da gestão ou deficiência nestes instrumentos.					
Conselhos municipais desestruturados e sem capacitação.					
Instrumentos legais de planejamento (PPA, LDO, LOA, PM Saúde, PM Educação) construídos de forma deficiente (não levam em consideração a realidade econômica, física, organizacional e etc.)					

**8. ATÉ QUE PONTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA USANDO AS APROXIMAÇÕES SEGUINTE PARA ENTENDER A GESTÃO MUNICIPAL BASEADA NO MODELO COSO QUANTO A COMUNICAÇÃO?**

FAÇA A SEGUINTE RELAÇÃO:

1 = CONCORDO FORTEMENTE

2 = CONCORDO

3 = NEUTRO

4 = DISCORDO

5 = DISCORDO FORTEMENTE

	1	2	3	4	5
Informações de dados de baixa qualidade (gerenciais, contábeis, financeiras, demandas judiciais etc.) dificultando ou impossibilitando a tomada de decisão de modo adequado.					
Linguagem utilizada para comunicar as ações, políticas e realizações à sociedade não é adequada dificultando a participação social.					
As atribuições dos cargos e empregos públicos não estão bem definidas ou não existem nas leis de criação.					
Rotinas internas de trabalho não são formalizadas ou são deficientes.					
A missão, visão, objetivos e metas das unidades organizacionais não estão divulgadas permitindo o acesso a todos os gerentes e funcionários.					