



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**JOSIANE PEREIRA MACHADO**

**OS DESAFIOS DOS CONTROLADORES INTERNOS NAS PREFEITURAS DO  
LITORAL NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

**PRAIA GRANDE/SC**

**2021**

**JOSIANE PEREIRA MACHADO**

**OS DESAFIOS DOS CONTROLADORES INTERNOS NAS PREFEITURAS DO  
LITORAL NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina, CAD 9184 - Trabalho de Conclusão IV como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Gestão Pública Municipal

Orientador: Prof. Dr. Sergio Murilo Petri

**PRAIA GRANDE/SC**

**2021**

## Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor

Machado, Josiane Pereira

OS DESAFIOS DOS CONTROLADORES INTERNOS NAS PREFEITURAS DO LITORAL NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL/ Josiane Pereira Machado; orientador, Sérgio Murilo Petri, 2021.

95 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Graduação em Administração Pública, Florianópolis (Polo Praia Grande), 2021.

Inclui referências.

1. Controlador Interno. 2. Gestão Pública. 3. Sistema de Controle Interno. 4. Poder Público Municipal. 5. Tribunal de Contas. I. Petri, Sérgio Murilo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração Pública. III. Título.



JOSIANE PEREIRA MACHADO

**OS DESAFIOS DOS CONTROLADORES INTERNOS NAS PREFEITURAS DO  
LITORAL NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Este trabalho de conclusão de curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Graduação em Administração Pública e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração Pública.

Praia Grande/SC, data de aprovação, 17 de janeiro de 2022

---

Prof. Marcus Vinícius Andrade de Lima, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Sergio Murilo Petri, Dr.  
Orientador  
Universidade do Estado de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Clenia de Mattia  
Avaliador(a)  
Universidade do Estado de Santa Catarina

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus, pela vida e pelas inúmeras oportunidades e ensinamentos para me tornar um ser humano melhor, me dando as ferramentas necessária como a sabedoria e a persistência.

Ao carinho de minha mãe e meu estimado pai base de minha educação e de meus valores, meus irmãos e meus sobrinhos.

Ao meu companheiro, Fabiano C. dos Santos, pelo seu incentivo, cuidado e amor.

A todos os mestres que encontrei durante a vida, que forjaram meu caráter e que semearam em mim a esperança e a crença em um mundo mais justo e igualitário.

Ao Professor Sergio Murilo Petri, por ter aceitado o meu convite para ser meu orientador, dedicando o seu precioso tempo na minha orientação, e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Aos Professores da Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Santa Catarina, pela dedicação e disciplina, e aos tutores do Curso, em especial carinho a Camila Philippi, por seu apoio durante todo o curso.

Aos colegas do Curso, em especial a Maria Eliane Scott e o Marcio G. Magnus.

Aos responsáveis pelos órgãos centrais de controle interno das prefeituras do Litoral Norte do Rio Grande do Sul, que disponibilizaram um pouco de seu tempo e conhecimento, possibilitando o desenvolvimento desta pesquisa.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho e para o meu crescimento pessoal, acadêmico e profissional.

Dedico este trabalho a minha mãe Ilva e ao meu pai Antonio e toda minha querida família, que foram fonte de inspiração e me guiaram e me deram o apoio necessário nos momentos mais difíceis.

Ao meu companheiro Fabiano, que acreditou em mim, e teve e me deu forças para que eu conseguisse vencer mais uma etapa da vida.

## RESUMO

Esta pesquisa está inserida no contexto das contas públicas municipais, referente a organização e atuação dos órgãos centrais de controle interno dos municípios do litoral norte do Rio Grande do Sul com menos de 10.000 habitantes, frente às funções estabelecidas pela Constituição Federal, Constituição Estadual e Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul. A partir da década de 1960 houve a obrigação legal de estabelecer sistemas de controle interno na administração pública, que sejam capazes de fiscalizar e acompanhar os recursos públicos. A Constituição Federal de 1988 estabelece que os municípios adotem sistemas de controle interno capazes de atuar na fiscalização financeira, orçamentária, contábil e patrimonial. Portanto, esta pesquisa pretende verificar os principais desafios encontrados pelos controladores internos nos municípios do litoral norte do Rio Grande do Sul com até 10.000 habitantes, totalizando onze municípios. No mês de outubro de 2021 foram encaminhados questionários aos responsáveis pelos controles internos, e efetuou-se o levantamento do relatório de Gestão dos municípios para verificação das principais deficiências nos controles internos e analisado a aprovação das contas municipais mediante Pareceres emitidos pelo TCE/RS. As maiores fragilidades encontradas nos achados de auditoria do TCE foram nas áreas de compras, licitação, contratos, contabilidade e saúde. Entre as maiores dificuldades encontrados pelos controladores internos estão a falta de comunicação entre os setores nas prefeituras, número de servidores insuficientes no controle interno para atender a demanda de trabalho e falta de treinamento da equipe da UCCI.

**Palavras-chave:** Controlador Interno- Gestão Pública - Sistema de Controle Interno - Poder Público Municipal



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O papel da controladoria no processo de gestão .....	24
Figura 2: Processo sistemático de obtenção e avaliação objetiva de evidências .....	24
Figura 3: Natureza da Fiscalização do Controle Interno, Artigo 70 da CF/88.....	32
Figura 4: Identificação dos Atores Envolvidos no Processo Decisório.....	64
Figura 5: Estruturação do Modelo Multicritério (1) .....	65
Figura 6: Estruturação do Modelo Multicritério (2) .....	65
Figura 7: Fases do Processo MCDA-C.....	66
Figura 8: Estruturação I .....	66
Figura 9: Contextualização.....	67
Figura 10: Organograma Estrutural do Município. ....	68
Figura 11: Organograma Estrutural do Controle Interno. ....	68
Figura 12: Fases do processo MCDA-C- Estruturação II- Construção dos Descritores. ....	70
Figura 13: Estrutura Hierárquica de Valor. ....	74
Figura 14: Estrutura Hierárquica de Valor aplicado classificando os EPAS .....	75
Figura 15: Classificação parte 1 .....	75
Figura 16: Classificação parte 2 .....	76
Figura 17: Rotina.....	77
Figura 18: Prazo e Atuação. ....	78
Figura 19: Avaliação I.....	79
Figura 20: Manter o Desempenho .....	79
Figura 21: Construção da função do valor.....	80
Figura 22: Impacto das ações e avaliação global. ....	80
Figura 23: Modelo Global- Rotina- Manter o Desempenho.....	81
Figura 24: Modelo Global- Montagem das Métricas. ....	81
Figura 25: Modelo global valores métricos.....	82

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Percentual dos apontamentos do TCE/RS do período analisado. ....	49
Gráfico 2: Número de Servidores no Controle Interno da Prefeitura.....	51
Gráfico 3: Tipo de Vínculo dos Servidores do UCCI. ....	52
Gráfico 4: Treinamento para atuar na UCCI. ....	53
Gráfico 5: Nível de Escolaridade dos servidores da UCCI. ....	53
Gráfico 6: Melhoria para atuar nas atividades na UCCI. ....	55
Gráfico 7: Maiores dificuldades para atuar nas atividades no UCCI. ....	55
Gráfico 8: Formalização dos trabalhos nas atividades na UCCI.....	56
Gráfico 9: Implementação das recomendações da UCCI.....	57
Gráfico 10: Quanto o funcionamento da UCCI.....	58
Gráfico 11: % de tempo do SCCI gasto no atendimento ao TCE/RS. ....	59
Gráfico 12: Apontamentos do TCE/RS nos últimos 5 anos. ....	59
Gráfico 13: Grau de dificuldade do trabalho. ....	60
Gráfico 14: O que melhoraria efetivamente os trabalhos? .....	61

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Instrumentos de Fiscalização.....	23
Quadro 2: Marcos relevantes de Normas aplicadas ao controle interno. ....	29
Quadro 3: Documentos a serem emitidos pelos Controles internos.....	34
Quadro 4: Municípios do litoral norte do Rio Grande do Sul, com população inferior a 10.000 habitantes – ano-base 2010.....	41
Quadro 5: Levantamento de Dados das Cidades da Amostra (2021).....	43
Quadro 6: Pareceres Prévios Favoráveis, por município e por ano.....	44
Quadro 7: Contas Julgadas Regulares, por município e por ano.....	46
Quadro 8: Formação, número de servidores na UCCI, tipo de vínculo, treinamento e nível de escolaridade. ....	50
Quadro 9: Melhoria das atividades do setor, maiores dificuldades do UCCI, forma de formalização dos trabalhos, recomendações acatadas pela administração.....	54
Quadro 10: Avaliação do funcionamento da UCCI, tempo gasto anualmente de atendimento ao TCE/RS, alteração do número de apontamentos do TCE/RS nos últimos 5 (cinco) anos, grau de dificuldades dos trabalhos, o que melhoraria efetivamente o trabalho da UCCI. ....	57
Quadro 11: Características Paradigma Racionalista e Construtivista. ....	63

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Resumo Anual Parecer Prévios Favoráveis.....	45
Tabela 2: Percentual dos Pareceres Prévios Favoráveis.....	45
Tabela 3: Resumo da Classificação dos apontamentos do TCE/RS em 2017.....	47
Tabela 4: Resumo da Classificação dos apontamentos do TCE/RS em 2018.....	48
Tabela 5: Resumo da Classificação dos apontamentos do TCE/RS em 2019.....	48
Tabela 6: Resumo da Classificação dos apontamentos do TCE/RS do período analisado. ....	49
Tabela 7: Classificação e Métrica dos descritor-Rotina. ....	76
Tabela 8: Classificação e Métrica dos descritores- Prazo e Atuação. ....	77

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT-	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CF/88-	Constituição Federal de 1988
CFC -	Conselho Federal de Contabilidade
COSO -	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CPC -	Código de Processo Civil
CPC-	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
IBGE-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
RS-	Rio Grande do Sul
SCCI-	Sistema Central de Controle Interno
SCI-	Sistema de Controle Interno
STF-	Supremo Tribunal Federal
TCE/RS-	Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul
TCE/SC-	Tribunal de Contas de Santa Catarina
TCE/SP-	Tribunal de Contas de São Paulo
TCU-	Tribunal de Contas da União
UCCI-	Unidade Central de Controle Interno

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	19
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	21
2.2 O CONTROLE EXTERNO .....	23
2.2.1 Auditorias .....	25
2.2.2 Acompanhamento .....	25
2.2.3 Inspeção .....	26
2.2.4 Levantamento e Monitoramento .....	26
2.3 O CONTROLE INTERNO .....	26
2.3.1. Controle Interno na História da República .....	28
2.3.2 Sistemas de Controle Interno .....	30
2.3.3 Base legal aplicada ao Controle Interno .....	31
2.3.4 Atribuições da Unidade Central de Controle Interno .....	34
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>37</b>
3.1 NATUREZA DA PESQUISA .....	37
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	37
3.3 QUANTO OS FINS E AOS MEIOS DA PESQUISA .....	39
3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	40
3.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA .....	42
<b>4. RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>43</b>
4.1 DADOS DOS MUNICÍPIOS DA SELEÇÃO .....	43
4.2 ANÁLISE DOS PARECERES EMITIDOS PELO TCE/RS DOS MUNICÍPIOS DA AMOSTRA .....	44
4.3 ANÁLISE DAS CONTAS DE GESTÃO EMITIDOS PELO TCE/RS .....	46

4.4 ANÁLISE DOS APONTAMENTOS DO TCE/RS NOS RELATÓRIOS DE GESTÃO:	47
4.5 QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS SISTEMAS CENTRAIS DO CONTROLE INTERNO	50
4.5.1 Primeira parte das respostas apresentadas pelos 7 (sete) Municípios:	50
4.5.2 Segunda parte das respostas apresentadas pelos 7 (sete) Municípios:	54
4.5.3 Terceira parte das respostas apresentadas pelos 7 (sete) Municípios:	57
4.6 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E DESEMPENHO	61
4.6.1 Apoio a Decisão	62
4.6.2 Processo de Modelagem	64
4.6.3 Construção dos Conectores	65
4.6.4 Definição dos Elementos Primários de Avaliação	67
<b>5. CONCLUSÃO</b>	<b>83</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO</b>	<b>93</b>

## 1. INTRODUÇÃO

São descritos na primeira parte do trabalho quais são os objetivos e o que pretende apresentar o presente estudo, descrevendo as principais problemáticas, os limites e delimitações da pesquisa.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

O Brasil enfrenta sistematicamente problemas com a corrupção na área pública, e através dos anos os números dos desvios dos recursos públicos aumentaram, e conforme pesquisa da KPMG, 61% dos casos de fraudes, são por deficiências nos controles internos. (KPMG, 2018)

Bona (2020) descreve que os Sistemas de Controles Internos municipais apresentam desvalorização da atividade do controlador interno, descumprimento com os requisitos mínimos de estrutura para área conforme estabelece em lei, somando ainda a falta de vontade política em fortalecer os órgãos de controle. Conforme destaca Bona (2020), os dados apresentados do Ministério Público de Santa Catarina, apontam que em 80% das Prefeituras tem somente uma pessoa na função de controlador interno. Destarte, são gastos milhões dos cofres públicos os quais merecem uma estrutura de controle condizente, para fins de promover a prevenção de irregularidades dos recursos públicos. E ainda “devemos ter em mente é que a corrupção encontra terreno fértil e caminha lado a lado com o descontrole” (CASTRO, 2018, p. 283).

De acordo com Bona (2020), desigualdades salariais, falta de concurso específico para o cargo de Auditor Interno, falta de autonomia, inexistência de orçamento para área de controle e muitas vezes falta de independência funcional, retratam os Sistemas de Controle Interno em Santa Catarina. A necessidade de gerir recursos de forma eficaz, e a exigência da sociedade por resultados efetivos voltados a aplicações conforme os orçamentos previamente aprovados em lei, refletem na necessidade de agentes capazes de administrar a máquina pública, com preocupações de adoção de controles mais eficientes.



Destaca-se ainda a representatividade dos municípios brasileiros como entes jurídico, econômico e social, na administração pública é essencial seja para alocação de recursos quanto para sua aplicação conforme cita Dacorso, Reis e Tenório (2015, p. 232).

O presente trabalho abordará a forma como está inserido na legislação pátria os Sistemas de Controle Interno e a função de Controlador Interno nas Prefeituras Municipais do Estado do Rio Grande do Sul. Conforme citado anteriormente a Administração Pública Municipal em Santa Catarina, se depara com barreiras no que tange a implantação de um Sistema de Controle Interno eficaz, com empecilhos diversificados, como a falta de pessoal qualificado e gestores que desconhecem a relevância para implantação de um Sistema de Controle Interno adequado para uma boa gestão pública municipal, o trabalho tentará verificar se a realidade apresentada nos municípios do Rio Grande do Sul.

Existem inúmeras limitações dentro dos pequenos municípios que impõem a necessidade da fiscalização governamental instrumentalizado, principalmente por uma atuação efetiva dos controladores internos. Portanto, além destes controles subsidiar os trabalhos internos, também atendem as demandas solicitadas pelo controle externo, exercido pelo Tribunais de Contas dos Estados, com a finalidade de garantir um efetivo controle das ações de natureza administrativa.

Este trabalho tem o propósito de demonstrar a importância da função dos Controladores Internos nas Prefeituras Municipais, descolando do entendimento da maioria dos administradores públicos, no qual percebem o controle como regramento legal e formal, desconhecendo a sua finalidade de prevenção e do auxílio para o bom desempenho da gestão pública.

O tema Desafio dos Controladores Internos no âmbito das Prefeituras Municipais com até 10.000 habitantes, do litoral norte do Rio Grande do Sul, fará o levantamento das principais barreiras encontradas pelos controladores internos para desempenhar suas funções; a responsabilidade destes profissionais perante os órgãos de controles externos; maiores dificuldades encontradas nas suas atividades; levantamento das legislações aplicadas ao órgão; números de servidores municípios designados para área; concurso público para área; treinamento e escolaridade dos controladores internos; horas anuais gastas para atendimento ao TCE/RS; sugestão de melhorias, dentre outras informações pertinentes para obter resultados satisfatórios para delinear a realidade dos Sistemas de Controle Interno nos municípios que fazem parte da seleção.

Considerando a legislação aplicada e a literatura sobre os Sistemas de Controle Interno, este trabalho tentará responder a seguinte pergunta: Quais são os desafios dos Controladores Internos nas Prefeituras Municipais do Litoral Norte do Estado do Rio Grande do Sul, com até 10.000 habitantes?

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos, conforme descrito a seguir:

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo do trabalho é analisar as dificuldades dos Controladores Internos nos Municípios com até 10.000 habitantes, no litoral norte do Rio Grande do Sul, ou seja, buscar informações sobre os desafios encontrados pelos servidores designados para exercer a função de controlador interno, identificação das principais deficiências nas Unidades de Controle Interno e demais atribuições de responsabilidade do controlador interno cobrados pelo órgão de Controle Externo Estadual (Tribunais de Contas do Rio Grande do Sul).

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para a concretização do trabalho, serão apresentados os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os requisitos mínimos para a implementação do Sistema de Controle Interno em Municípios com até 10.000 habitantes;
- c) Identificar as dificuldades enfrentadas pelos Controladores Internos da seleção, através de questionários encaminhadas aos responsáveis pela área.

E por fim:

- d) Conclusão sobre as principais dificuldades nas Unidades de Controle Interno nos Municípios da seleção.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A administração pública vem passando por inúmeras transformações, e evoluindo no sentido de entregar ao público-alvo (sociedade) resultados efetivos, com foco na qualidade, transparência, eficácia e efetividade na aplicação dos recursos públicos. Destarte, que os Sistemas de Controle Interno são uma peça fundamental para que possíveis problemas, como desvios de finalidade sejam feitos preferencialmente preventivamente, e que venham a cobrir os riscos inerentes à atividade. Portanto os órgãos públicos precisarão estar cada vez mais alinhados com o princípio da eficiência na administração pública, respeitando as atribuições descritas pela Constituição Federal, Lei de Responsabilidade Fiscal de 2000 e demais legislações aplicadas ao Controle Interno Municipal.

São inúmeras barreiras para que as Prefeituras do Rio Grande do Sul consigam resultados minimamente adequados as exigências dos Controles Externos Estadual e Federal, para um Sistema de Controle Interno efetivo, principalmente nas pequenas Prefeituras com até 10.000 habitantes que possuem recursos financeiros menores e quadros reduzidos de servidores. O presente trabalho busca entender as dificuldades nas UCCI's para a implantação de rotinas, possíveis faltas de instrumentos eficazes necessários para execução dos planejamentos e programas de controle interno satisfatório diante da exigência da Legislação aplicada as Prefeituras do litoral norte do Rio Grande do Sul. Esta pesquisa foi motivada pela necessidade de demonstrar a sociedade o olhar de quem executa a atividade, no ambiente em que estão inseridos, diante das inúmeras exigências a serem cumpridas para atender as demandas internas e externas, com a meta de atingir a eficácia e a busca constante de aprimorar o controle dos gastos e aplicação dos recursos públicos em prol da sociedade.

### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para atingir tais objetivos, o trabalho foi estruturado em quatro capítulos. No primeiro foi descrita a introdução, objetivos e justificativa. O segundo capítulo traz o referencial teórico sobre o controle interno nos órgãos públicos, através de sua origem, principalmente no Brasil, destacando como tópicos a administração pública e o controle interno, citando a evolução do controle interno na história da república, conceitos, importância, base legal, competências, função, hierarquia e especificamente a sua importância. No capítulo três é dedicado aos procedimentos metodológicos utilizados quanto

a natureza, caracterização, fins e os meios, delimitação da pesquisa, técnicas de coleta de dados e instrumentação da pesquisa.

No quarto capítulo são descritos e analisados os dados coletados pela presente pesquisa. Sendo assim, além das principais características dos municípios pesquisados, neste capítulo são expostas as diferentes formas de organização dos órgãos centrais de controle interno dos municípios da seleção. Descrevendo as atividades desenvolvidas, com base nos questionários aplicados, enquadrando-as às funções estabelecidas pela Carta Magna de 1988, e a confrontação dessas atividades com os apontamentos efetuados pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul quando da análise daquele órgão sobre as contas dos municípios que compõem a amostra desta pesquisa. Incluindo a apresentação do resultado do estudo realizado em um dos Municípios da seleção, desenvolvido na disciplina Avaliação e Desempenho do Programa de Mestrado Profissional da UFSC, no segundo semestre de 2020.

No quinto e último capítulo, expõem-se as conclusões, considerações finais e sugestões para pesquisas futuras, seguidas pelas referências exploradas na realização deste estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo são abordados o embasamento legal que se refere a presente pesquisa sobre o Controle Interno, sua função, obrigatoriedade perante a legislação brasileira, bem como a obrigatoriedade de órgãos de Controle Interno nos órgãos federais, estaduais e em especial, na municipal. Portanto será descrito a responsabilidades e atuação do Controle Interno na Administração Pública Brasileira.

As informações referentes ao referencial teórico que são descritos neste capítulo, são resultados das pesquisas em livros, artigos em revistas disponibilizados em sites que tratam sobre a gestão pública, Teses de Mestrado e Trabalhos de Conclusão de Cursos disponibilizados nas bibliotecas virtuais de Universidades Brasileiras.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A administração pública vem passando por inúmeras transformações, e evoluindo no sentido de entregar ao público-alvo (sociedade) resultados efetivos, com foco na qualidade, transparência, eficácia e efetividade na aplicação dos recursos públicos. Destarte, que o Controle Externo e os Sistemas de Controle Interno são peças fundamentais para que possíveis problemas, como desvios de finalidade sejam feitos preferencialmente preventivamente, e que venham a cobrir os riscos inerentes à atividade. Portanto os órgãos públicos precisarão estar cada vez mais alinhados com o princípio da eficiência na administração pública, respeitando as atribuições descritas pela Constituição Federal, Lei de Responsabilidade Fiscal de 2000 e demais legislações aplicadas a área pública.

A Administração Pública tem os principais conceitos baseados na ciência administrativa e na ciência jurídica, descreve Paludo (2012, p. 22) considerando que a primeira aplicada nas três esferas do governo, ou seja, Federal, estadual e Municipal, já a segunda é referente as atividades desenvolvidas que são realizadas conforme os limites legais, por cada ente, de forma a alcançar a sociedade como um todo. Para Pereira (2013, p. 5) como é necessário administrar as organizações privadas, também é preciso administrar o aparelho do estado e geri-lo de forma eficiente. Descreve ainda que isto se torna especialmente importante quando o Estado se torna um Estado Social e assume a execução de grandes serviços sociais e científicos. Portanto para o autor Pereira (2013, p. 5) o essencial na

administração pública, aquilo que a distingue radicalmente das organizações privadas, é sua soberania, é seu poder de Estado, é a capacidade dos políticos de definir boas leis e políticas públicas, e a capacidade dos servidores de executá-las.

De acordo com Paludo (2012, p. 20), a administração pública no sentido amplo pode ser compreendida como governo, considerando a estrutura, recursos, órgãos, agentes, serviços e atividades, à disposição dos governos para fins de apoiar a realização de seus objetivos políticos e fundamentalmente a promoção do bem comum da coletividade. Portanto, conforme Guerra e Carvalho (2015, p. 52), gerir as demandas da gestão pública tornou-se cada vez mais imperativo, buscando-se equacionar os recursos e as necessidades, de tal forma que atenda aos anseios da sociedade.

Uma sociedade só será desenvolvida e democrática se contar com um Estado capaz ou forte. E para isso é preciso que, além da legitimidade de suas leis e de seus governantes, ele conte com a competência de seus oficiais públicos (PEREIRA, 2013, p. 6).

Destaca Paludo (2012, p. 23) que os princípios basilares do regime jurídico administrativo, são a Indisponibilidade do Interesse Público, e o da Supremacia do Interesse Público sobre o privado, os quais são destacados pela maioria dos autores, já Maria Silva Di Prieto, destaca os princípios da Legalidade e o da Supremacia do Interesse Público sobre o privado. Portanto, conforme o autor Paludo (2012, p. 23), os demais princípios são decorrentes dos princípios citados anteriormente, conforme segue: Princípios Constitucionais, Princípio da Legalidade, Princípio da Impessoalidade, Princípio da Moralidade, Princípio da Publicidade, Princípio da Eficiência. Não existe hierarquia entre os princípios constitucionais, e o gestor público pode dispor da conveniência e da oportunidade na aplicação do caso concreto. Existem ainda inúmeros princípios aplicados a administração pública como por exemplo os contidos no Decreto lei nº 200 (BRASIL, 1967).

Para Morato (2016, p. 2), os cenários que apresentam problemas complexos, demandam maior atenção da gestão pública e necessitam de meios eficazes de resolução, e não podem ser encarados com métodos simplificados que ocultam a realidade. Para enfrentar os problemas é preciso buscar meios que sejam devidamente adequados para as características e necessidades da situação diagnosticada. Através do aumento da responsabilização (accountability) dos governantes, é possível alcançar um dos objetivos dos regimes democráticos, destaca Paludo (2012, p. 143). Os constantes e contínuos desvios e má administração de recursos, trazem à tona a necessidade de fortalecer os controles, de forma

que as prestações de contas sejam realizadas de forma correta e transparente, respeitando as normas legais aplicáveis (PALUDO,2012, p. 143).

De acordo com Dacorso, Reis e Tenório (2015, p. 232), a Administração Pública tem a mesma função da administração de empresa, ou seja, tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O autor cita ainda que a tomada de decisão é um processo composto pelas funções de planejamento, organização, direção e controle. Outro ponto que merece destaque é que na área pública nada é permitido, devendo obrigatória ser seguido o que está autorizado em lei (CASTRO, 2018, p. 15).

## 2.2 O CONTROLE EXTERNO

A Instrução Normativa n° 5/2012 (TCE/RS) foi rescindida pela Instrução Normativa n° 5/2021 (TCE/RS). A norma revogada tratava do Plano Operativo de Auditoria do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul; os procedimentos de auditoria e de inspeção; os Processos de Inspeção Especial e Extraordinária e dispunha sobre as definições de auditoria e suas finalidades, trazendo a definição de inspeções e suas finalidades e o processamento das Tomadas de Contas Especiais, das Inspeções Extraordinárias e Especiais. Destaca-se que os Pareceres e Achados de auditoria de 2017, 2018 e 2019, foram suportados por esta norma.

A Instrução Normativa n° 5/2021(TCE/RS) trata sobre os instrumentos de fiscalização no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, os planos de fiscalização, é dividida conforme os instrumentos de fiscalização no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1: Instrumentos de Fiscalização

<b>Descrição</b>	<b>Instrumentos de Fiscalização</b>
Fiscalização: É o poder dever de vigilância, exame ou verificação	auditoria
	acompanhamento
	inspeção
	levantamento
	monitoramento

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

As técnicas de fiscalização realizadas pelo TCE/RS podem ser aplicadas a distância ou *in loco*, os quais são procedimentos que visam a obtenção e o tratamento de informações e dados, que irão subsidiar o planejamento dos trabalhos, podendo ser obtidos diversos tipos de auditoria, conforme descritos a seguir na Figura 1 (TCE/RS, IN.5, 2021):

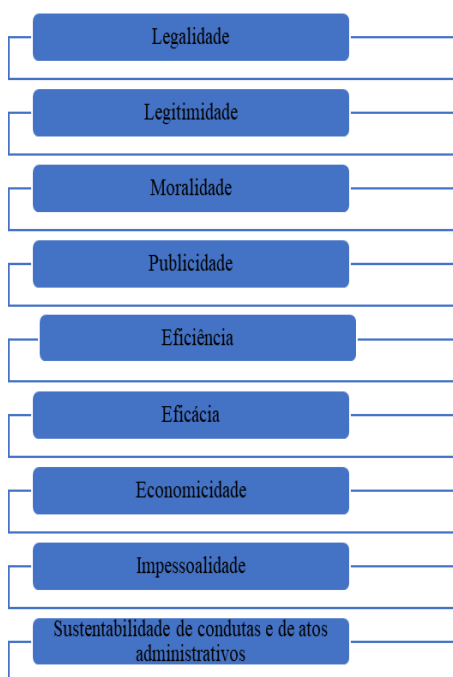
Figura 1: O papel da controladoria no processo de gestão



Fonte: Elaborado pela autora a partir da IN. n°5 (TCE/RS,2021)

A Auditoria no setor público conforme a IN. n°5/2021 (TCE/RS,2021), é o processo sistemático de obtenção e avaliação objetiva de evidências para determinar se as informações e as condições reais da gestão de recursos públicos estão de acordo com critérios aplicáveis. Com o objetivo de verificar na Figura 2:

Figura 2: Processo sistemático de obtenção e avaliação objetiva de evidências



Fonte: Elaborado pela autora a partir da IN. n°5 (TCE/RS,2021)



### 2.2.1 Auditorias

As auditorias podem ser classificadas em auditorias financeiras, operacionais e de conformidade, no qual devem ser conduzidas de forma eficiente e eficaz suportadas pelo planejamento prévio, no qual serão estabelecidos: o escopo, objetivos, abordagem, objeto, critério e cronogramas (TCE/RS, 2021, IN. n°5).

As evidências de auditoria são documentos que poderão ser juntados aos autos do processo pelo auditor para comprovar que o objeto está ou não em conformidade, com os critérios aplicados de forma suficiente e apropriada. E os achados de auditoria são resultados da comparação da situação encontrada com o critério, devendo ser comprovado por evidência de auditoria, sendo constituído por quatro atributos: situação encontrada; critério; causa e, efeito. São através dos achados de auditoria, que o auditor deverá exercer seu julgamento profissional para chegar a uma conclusão acerca do objeto da auditoria. Ainda os achados preliminares poderão ser comunicados e discutidos com as entidades auditadas para confirmar a sua validade, podendo ocorrer o saneamento de possíveis inconformidades (TCE/RS, 2021, IN. n°5).

O resultado é o relatório de auditoria, contendo o resultado da mensuração do objeto, de acordo com os critérios, no qual o auditor fornecerá o grau de confiança necessário descrevendo explicitamente, de uma maneira equilibrada e fundamentada, como os achados, os critérios e as conclusões foram desenvolvidos e por que as combinações de achados e critérios resultam em uma determinada conclusão e proposta de recomendação, caso seja o caso. Também informará os elementos necessários para a identificação e responsabilização dos agentes, bem como, quando envolver dano ao erário, os valores correspondentes, devidamente quantificados e totalizados, e o período a que se referem. (TCE/RS, 2021, IN. n°5).

### 2.2.2 Acompanhamento

O Acompanhamento é ação de fiscalização tempestiva de atos, no curso de sua formação e execução, como forma de exercer o controle concomitante. Tendo o objetivo de permitir a correção de ação administrativa quando está se desenvolve, trabalhando preventivamente. As fontes de informações são os sistemas eletrônicos do jurisdicionados e do Tribunal de Contas, a imprensa oficial, as notícias divulgadas na mídia, as comunicações

de irregularidades, as denúncias, as representações, e os relatórios e pareceres do controle interno do próprio jurisdicionado. (TCE/RS, 2021, IN. n°5).

### 2.2.3 Inspeção

A Inspeção é um instrumento de fiscalização que se utiliza do exame técnico de objetos ou fatos e tem por objetivos, como por exemplo, suprir omissões lacunas de informações, apurar denúncias ou representações quanto à legalidade, entre outras. (TCE/RS, 2021, IN. n°5).

### 2.2.4 Levantamento e Monitoramento

O Levantamento é um instrumento utilizado para por exemplo conhecer a organização, programas, projetos, identificar objetos e instrumento de fiscalização, ou avaliar a viabilidade da realização de fiscalização. O Instrumento Monitoramento é utilizado pelo TCE/RS para verificar o cumprimento de suas deliberações e os resultados delas advindas. (TCE/RS, 2021, IN. n°5).

## 2.3 O CONTROLE INTERNO

De acordo com Paludo (2012, p. 321), todas as esferas administrativas de todos os poderes são sujeitas ao controle de fiscalização, e o dever de prestar contas é indissociável do exercício da função pública; e através de um conjunto de instrumentos legais é possível a fiscalização, orientação e revisão da atuação administrativa. O autor ainda destaca que “o controle de legalidade é o principal controle que incide sobre a Administração Pública”.

O Manual de Implantação de Sistemas de Controle Interno do TCE/RJ (2017, p. 11) descreve que controlar significa fiscalizar pessoas, físicas e jurídicas, evitando que a objetivada entidade se desvie das finalidades para as quais foi instituída na sociedade. E o adjetivo “interno” quer dizer que, na Administração Pública, o controle será exercido por servidores da própria entidade auditada, conforme as normas, regulamentos e procedimentos por ela própria determinada, em consonância, óbvio, com os preceitos gerais da Constituição e das leis que regem o setor público.

Fayol (1989, p. 130) traz em sua obra a importância do controle, conforme descrito a seguir:

O controle consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e com os princípios admitidos. Tem por objetivo assinalar as faltas e os erros, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição. Aplica-se a tudo; às coisas, às pessoas, aos atos.

O controle mede o grau de desempenho atingido, o quanto se chegou próximo do resultado almejado, determina o que os gestores devem fazer caso sejam detectadas divergências.

A definição prévia de objetivos organizacionais é fundamental à estruturação dos controles internos, isto porque estes controles internos são instituídos com vistas a garantir a efetividade e eficácia daqueles objetivos, de acordo com o Manual de Implantação de Sistemas de Controle Interno do TCE/RJ (2017, p. 11), em outras palavras, os controles internos envolvem os processos elaborados e conduzidos pelas pessoas que direcionam as ações ao alcance dos objetivos, incluindo ainda a identificação e mitigação dos riscos que possam comprometer a sua realização. O Controle Interno, conforme Botelho (2012, p. 25) na administração pública é a verificação da conformidade da atuação desta a um padrão, possibilitando ao agente controlador a adoção ou proposta em decorrência do juízo formado.

A AICPA, American Institute of Certified Public Accountants (Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados) definiu o controle interno conforme segue (SCHWARTZ, 2019 *apud* AICPA):

O plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, aplicados a uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.

Já a definição do COSO, o controle interno é (SCHWARTZ, 2019 *apud* COSO):

Um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da organização com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos:

- Eficácia e eficiência dos recursos;
- Fiabilidade da informação financeira;
- Cumprimento das leis e normas estabelecidas.

O glossário de termos do Controle Externo do TCU (2017, p. 13) traz a definição de controle interno, descrevendo que o “processo conduzido pela estrutura de governança, administração e por outros profissionais da entidade, desenvolvido para proporcionar

segurança razoável quanto à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade”, o qual traz como referência para a descrição o COSO.

Para Poubel (CASTRO, *apud* POUBEL, 2018, p. 278), o conceito de controle interno é conforme segue:

O controle interno compreende o conjunto de métodos e procedimentos adotados pela entidade, para salvaguardar os atos praticados pelo gestor e o patrimônio sob sua responsabilidade, conferindo fidedignidade aos dados contábeis e segurança às informações deles decorrentes.

Ressalta-se que o foco do controle interno como responsável pelas finanças e contabilidade foi desmembrado através da Constituição Federal de 1988, que definiu como atividade do órgão apenas as atividades pertinentes à auditoria, o que foi mantido até o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal n. 101/2000 (BRASIL, 2000), que desdobrou o ciclo da gestão pública como planejamento, orçamento, finanças, contabilidade e auditoria, conforme cita Teixeira (2016).

### 2.3.1. Controle Interno na História da República

Conforme Teixeira (2016), as primeiras legislações sobre a Contabilidade Pública no Brasil, datam da década de 1920, mais precisamente pelo Decreto n. 15.210, de 28 de dezembro 1921 (BRASIL, 1921), criando a Diretoria Central da Contabilidade Pública, e posteriormente passou a chamar-se de Contadoria Central da República. Em 1940 pelo Decreto n. 1.990, de 31 de janeiro, recebeu a denominação de Contadoria Geral da República. Em 1922 foi aprovado o Código de Contabilidade Pública e o Regulamento Geral de Contabilidade Pública, trazendo a definição de Controlar: Significa manter uma contínua verificação dos procedimentos adotados, com o objetivo de ajustar quaisquer desvios em confronto com os padrões, metas, programas estabelecidos anteriormente, ou seja, efetuar uma análise comparativa constante entre o que foi planejado com o executado.

Descreve Teixeira (2016), que no ano de 1946 a Constituição Federal trouxe medidas destinadas a aumentar o controle sobre os atos da administração pública, enfatizando que caberia ao Tribunal de Contas da União o controle prévio dos atos de gestão do poder executivo. E conforme Teixeira (2016) através da Lei n. 4.320/64, que foram estabelecidas as normas de direito financeiro e controle dos orçamentos públicos, privilegiando também o controle interno, estabelecendo a necessidade de atuação prévia, concomitante e subsequente

aos atos de gestão utilizando-se das técnicas de contabilidade e auditoria. De acordo com o autor, após três anos, pela Constituição de 1967, foi introduzida a expressão “controle interno” como apoio ao controle externo, apresentando a definição para as competências do exercício daquelas atividades.

Destarte Correia (2018, p. 12), de acordo com a Constituição de 1967 (BRASIL, 1967), a Administração Pública era meramente um setor ou uma pessoa, eleita ou não, com ou sem cargo de comissão; não havia a matéria Ciência Administração, ou menção ao Direito Administrativo. Cita Correia (2018, p. 12) que após onze anos da engessada burocracia constitucionalizada, para tentar conter a corrupção e desencontros dos tecnocratas, surge a Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), cujo capítulo VII cuida da Administração Pública como Ciência da Administração e do Direito Administrativo. Ressalta ainda que o artigo 37 da C.F/88 apresenta os princípios intrínsecos à Administração Pública, que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Portanto, o foco do controle interno como responsável pelas finanças e contabilidade foi desmembrado através da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), que definiu como atividade do órgão apenas as atividades pertinentes à auditoria, o que foi mantido até o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal n. 101/2000 (BRASIL, 2000), que desdobrou o ciclo da gestão pública como planejamento, orçamento, finanças, contabilidade e auditoria, conforme cita Teixeira (2016).

Descreve Moreno (2013, p. 351 e p. 357) que Conselho Federal de Contabilidade no exercício de suas atribuições e considerando a internacionalização das normas, aprovou em 21 novembro de 2008 a NBC T 16.8, que trata do Controle Interno sob o enfoque contábil aplicado ao setor público, determinando algumas finalidades.

O Quadro 2 apresenta o resumo a seguir traz as normas que são os marcos relevantes na consolidação das legislações aplicadas aos Controles Internos. (TCE/PR, 2017, p. 6).

Quadro 2: Marcos relevantes de Normas aplicadas ao controle interno.

Ano	Norma	Descrição
1964	Lei Federal nº 4.320/64	Contém normas gerais de Direito Financeiro, criou as expressões Controle Interno e Controle Externo e dispõe sobre controle interno no âmbito da Administração em seus art. 75 a 81.
1967	Decreto Lei nº 200/67	Prevê a atuação do controle das atividades da Administração Federal em todos os níveis e em todos os órgãos, para fiscalizar a utilização de recursos e a execução de programas.
1988	Constituição	Criou a expressão Sistema de Controle Interno, o qual deve ser mantido, de forma integrada, por cada Poder da Federação. Dentre as funções atribuídas aos

	Federal de 1988	responsáveis pelo Controle Interno está a de apoiar o Controle Externo no exercício de sua missão institucional, dando ciência ao Tribunal de Contas de qualquer irregularidade ou ilegalidade observada na gestão dos recursos públicos, sob pena de responsabilidade solidária (art. 70 e art. 74, IV, § 1º, CF/88).  Para os municípios, a Carta Maior previu, ainda, de forma específica, que a fiscalização será exercida pelo Poder Legislativo municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo municipal, na forma da lei (art.3, CF/88).
1993	Lei Federal nº 8666/93	Que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública, dispõe sobre o papel do controle interno no controle das despesas decorrentes dos contratos e demais instrumentos regidos pela referida lei, incluindo a obrigação de informar o Ministério Público de crimes definidos na lei, caso os agentes de controle interno tomem conhecimento.
2000	Lei de Responsabilidade Fiscal-LRF, nº 101/2000	Lei Complementar nº. 101/2000 estabeleceu a obrigatoriedade da participação do responsável pelo controle interno nos relatórios de gestão fiscal (art. 54, parágrafo único e art. 59).
2010	Diretrizes de Controle Interno no Setor Público	As Diretrizes para Controle Interno no Setor Público são lançadas pelo Conselho Nacional dos órgãos de Controle Interno dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal – CONACI, constituindo marco referencial para a atuação do Controle Interno nos âmbitos municipais e estaduais;
2014	Resolução nº 05/2014-ATRICON	A Resolução nº 05/2014 da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil – ATRICON, apresenta diretrizes de controle interno voltado para os Jurisdicionados dos Tribunais de Contas.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de material do TCE/PR (2017, pg.6).

### 2.3.2 Sistemas de Controle Interno

Na conceituação mais simplificada, de acordo com Glock (2015), um sistema é um conjunto de partes que, de forma coordenada, concorrem para a obtenção de algum objetivo ou situação; e no caso, o órgão central do Sistema de Controle Interno é a unidade constituída para, dentre outras competências, viabilizar a implementação e exercer a coordenação do sistema, cuja operacionalização, através do exercício dos procedimentos de controle que foram estabelecidos, será exercida por todas as unidades integrantes da estrutura organizacional, como unidades executoras do sistema .

De acordo com Moreno (2012, p. 348 e p. 349), os Poderes Municipais detêm recursos públicos para a manutenção, funcionamento de suas atividades e prestação de serviços à sociedade, necessitando da aplicação do controle para garantir o correto uso desses recursos. Porém a falta de controle interno no ambiente público, tem favorecido aos casos de fraude e corrupção. Isso ocorre, pela implantação ainda embrionária das unidades de controle interno nos Poderes Municipais, especificamente, no Executivo e no Legislativo, apesar de a Lei

4.320/64 (BRASIL, 1964) e a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) já se referirem ao Sistema de Controle Interno.

### 2.3.3 Base legal aplicada ao Controle Interno

De acordo com a Constituição Federal, o Poder Legislativo auxiliado pelo Tribunal de Contas tem a função de acompanhar a prestação de contas públicas, nas três esferas do governo federal, estadual ou municipal (BRASIL, 1988). O controle externo da Câmara Municipal será exercido com o auxílio dos Tribunais de Contas dos Estados ou do Município ou dos Conselhos ou Tribunais de Contas dos Municípios conforme descrito pelo STF (BRASIL-STF, 2018, p. 613), e pela CF/98 (BRASIL, 1988): “Art. 31. A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei[...]”.

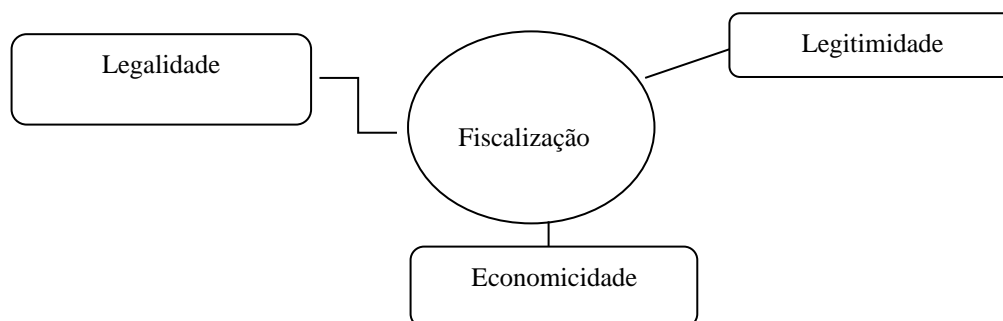
Conforme a Cartilha de Diretrizes e Orientações sobre o Controle Interno (TCE/PR, 2017, pg.20), os princípios constitucionais previstos no art. 37 da Constituição Federal (BRASIL,1988), os quais o Controle Interno deve observar são:

- **Legalidade:** todos os atos da administração pública devem estar sujeitos aos mandamentos da lei e deles não se pode desviar, sob pena de praticar ato inválido.
- **Impessoalidade:** visa à neutralidade do agente político em relação aos seus atos, ou seja, que haja ausência de marcas pessoais e particulares do agente que esteja no exercício da atividade administrativa, pois os méritos não são do administrador. Tem como objetivo, ainda, que as atividades administrativas estejam voltadas para o interesse público.
- **Moralidade:** exige que, além da legalidade, o agente público aja com ética e honestidade.
- **Publicidade:** significa que o Poder Público deve agir com transparência, para que o cidadão tenha acesso a todas as informações.
- **Eficiência:** todas as ações administrativas precisam ser executadas de forma econômica, com agilidade, utilizando os recursos disponíveis de forma proveitosa, e que as ações sejam executadas com qualidade.

O artigo 70 da CF (BRASIL, 1988), trata da Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária, considerando que atividade fiscalizatória é realizada pelo próprio órgão administrativo, uma vez que esta atribuição decorre da de controle interno ínsito a cada Poder e aquela, do controle externo a cargo do Congresso Nacional descrito pelo STF (2018, p.

887). Deve-se acrescentar o controle operacional e patrimonial, no que tange à legalidade, legitimidade e economicidade (TCE/PR, 2017, p. 20), suportados pelos seguintes Princípios (Figura 3):

Figura 3: Natureza da Fiscalização do Controle Interno, Artigo 70 da CF/88.



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

**LEGALIDADE** verifica se a conduta do gestor guarda consonância com as normas aplicáveis, de qualquer espécie – leis, regimentos, resoluções, portarias etc. (TCE/PR, 2017, p. 20).

**LEGITIMIDADE** constata se o ato atende ao interesse público à impessoalidade e à moralidade. (TCE/PR, 2017, p. 20).

**ECONOMICIDADE** analisa a relação custo/ benefício da despesa pública, isto é, se o gasto foi realizado com minimização dos custos e sem comprometimento dos padrões de qualidade. (TCE/PR, 2017, p. 20).

Já o artigo 74 da CF/98 (BRASIL, 1988), traz que os três poderes deverão manter controle interno e suas finalidades. E a Constituição Estadual do Rio Grande do Sul (BRASIL, 1989), no artigo 70, descreve também em seu texto os princípios que regem a administração pública, funcionamento dos controles externos e internos, tendo como fundamento a CF/88 (BRASIL, 1988); e a Lei Federal nº 4.320 (BRASIL, 1964), no artigo 75, traz também orientações quanto os tipos de Controle Interno e os controles que devem ser realizados.

A Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/2000 (BRASIL, 2000), no artigo 54, também orienta as responsabilidades pelos controles e as fiscalizações que devem ser realizadas. E a Lei de Licitação e Contratos, Lei Federal nº 8.666/1993 (BRASIL, 1993), descreve a responsabilidade pelos controles e competência, descrito no artigo 113.



O Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul, através da resolução nº 936/2012 (TCE/RS, 2012) dispõe sobre as diretrizes a serem observadas na estruturação e funcionamento do sistema de controle interno municipal e dá outras providências. Dentre as diretrizes dispostas, destaca-se os arts. 3º e 4º que tratam da instituição do sistema de controle interno por meio de lei municipal de iniciativa do Poder Executivo (TCE/RS, 2012), a qual deverá contemplar as atribuições previstas no artigo 74, incisos I a IV, da Constituição (BRASIL,1988). A alínea b) do inciso II do art. 3º (TCE/RS, 2012) dispõe que a legislação municipal, indicando os itens de verificação obrigatória por parte do controle interno, contemplando, em especial, as áreas da contabilidade, de orçamento, de patrimônio, das finanças públicas, da gestão administrativa e de pessoal, incluídos os atos de admissão, bem como o atendimento do parágrafo único do artigo 54 da Lei Complementar nº 101/2000 (BRASIL,2000). Em seguida, o art. 4º da Resolução nº 936/2012 (TCE, 2012) define quais os itens são de exame obrigatório, ou seja, receitas, às despesas e ao conjunto da gestão, e quanto às admissões de pessoal. O art. 5º (TCE/RS, 2012), trata da composição da UCCI e art. 6º (TCE/RS, 2012), por sua vez, dispõe sobre a necessidade de definição, por parte do Município, de normas regulamentares próprias pertinentes ao funcionamento do sistema de controle interno.

Castro (2018, p. 279), destaca que no Município:

O Prefeito executa as funções de agente político e gestor administrativo ao mesmo tempo. Perante a Constituição Federal, que definiu níveis de competência e atribuições distintas entre as Câmaras Legislativas e os Tribunais de Contas, o Prefeito é julgado como político pelo Legislativo e como gestor administrativo pelo Tribunal de Contas. A Constituição Federal definiu ainda que o Município, a exemplo do Governo Federal, deve instituir controle interno como apoio ao externo.

Atribuições do Controle Interno, são atividades de apoio, atividades de controle interno e atividades de auditoria interna, portanto, conforme Bombona (2019, p. 7), existe êxito nas funções do Sistema de Controle Interno, quando o órgão central consegue fazer a dosimetria entre ser um órgão de orientação, de organização dos processos como participação das unidades e validador destes processos através das auditorias. Ainda é importante mapear os processos, que podem ser realizadas por etapas: entender o processo, identificar as pessoas chave, levantar as informações, fazer o modelo do processo e validar o modelo. (BOMBONA, 2019, p. 13).

Serão demonstrados a seguir (Quadro 3) as orientações de documentos a serem emitidos pela Unidade Central de Controle Interno, conforme o TCE/RS:

Quadro 3: Documentos a serem emitidos pelos Controles internos.

<b>Documentos</b>	<b>Comunicação</b>	<b>Publicidade</b>
Orientações	Por memorando ou em resposta a processos administrativos	No site oficial sempre que for de utilidade geral
Pareceres	Por memorando ou resposta a processos administrativos, por processo eletrônico ao TCE no caso do Parecer das Contas do Governo.	-
Normas Internas	Por memorando para os órgãos envolvidos	No site oficial
Relatórios de avaliação	Por memorando aos interessados, por processo eletrônico ao TCE no caso do Relatório sobre as Contas de Governo	No site oficial sempre que o relatório for de utilidade geral
Relatório de Esclarecimentos*	Por processo administrativo ao Executivo; Ofício quando Legislativo ou Consórcio; ao TCE nas auditorias in loco e no Relatório e Parecer do Controle Interno sobre as contas de Governo; ao TCE/ Ministério Público Estadual em caso de indícios de crime de improbidade administrativa de forma imediata	
Relatórios de Auditoria*		

Fonte: Elaborado pela autora (BOMBONA, 2019)

\*A publicidade dos relatórios de esclarecimento e de auditoria será dada no Relatório e o Parecer do Controle Interno sobre as contas de Governo mediante informação dos processos de auditoria/esclarecimentos realizados e seus resultados, sendo o referido relatório publicado no site oficial do Município.

### 2.3.4 Atribuições da Unidade Central de Controle Interno

De acordo com Castro (2018, p. 279), o administrador público é auxiliado pelo controle interno, e como fins de proteção aos direitos dos cidadãos, garantindo que os objetivos do ente sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente e econômica. E complementando o que defende Castro (2018, p. 279), os Controles Internos trazem vários benefícios a administração pública, dentre eles a salvaguarda dos recursos públicos contra o desperdício, o abuso, os erros, as fraudes e as irregularidades; ainda cada órgão estatal adota as formas e os métodos de controle, de acordo com as necessidades e peculiaridades do ente.

Conforme cita Moreno (2013, p. 357), o Sistema de Controle Interno é uma unidade que presta assessoria a alta administração. Dessa forma, deve estar subordinado, ao dirigente máximo da entidade, que para o caso estudado são o Chefe do Poder Executivo e o Presidente da Câmara.

Entre os objetivos gerais da Unidade Central de Controle Interno é o dever de fiscalizar as contas do poder Legislativo, Administração Indireta e o Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos Municipais (RPPS), cita Botelho (2012, p. 25). Embora a Unidade Central de Controle Interno esteja inserido na estrutura organizacional do Município por força da lei local, tem o poder de fiscalizar os atos de quaisquer agente responsável por bens, dinheiro público, independentemente de serem esses agentes membros do Legislativo ou de entes da Administração Indireta do Município, destaca Botelho (2012, p. 25).

De acordo com Schwartz (2019, p. 17) as atribuições da Unidade Central de Controle Interno são bastante amplas, incluindo o exame das áreas da contabilidade, de orçamento, de patrimônio, das finanças públicas, da gestão administrativa e de pessoal, incluídos os atos de admissão. A verificação dos atos administrativos tem a finalidade de acompanhar a execução do planejamento realizado, garantir a legitimidade em relação aos princípios constitucionais, verificar as melhores práticas de gestão e garantir que as informações sejam fidedignas. Destarte, que a atuação da UCCI se dá em três momentos: prévio, concomitante e posterior, conforme Schwartz (2019, p. 17).

De forma mais específica, podem ser citadas as seguintes atribuições da UCCI (SCHWARTZ, 2019, p. 17):

- Comprovar a legalidade e avaliar os resultados quanto à economicidade, eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial das unidades que compõem a estrutura do órgão;
- Realizar auditorias internas;
- Avaliar o cumprimento e a execução das metas previstas no Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e na Lei Orçamentária Anual;
- Avaliar as providências adotadas pelo gestor diante de danos causados ao erário;
- Emitir parecer acerca de processos de Tomadas de Contas Especiais;
- Avaliar o desempenho operacional;
- Avaliar operações, processos e atividades;
- Apoiar o controle externo.

E de acordo com Schwartz (2019, p. 17) o rol de atribuições dá uma ideia da importância da atividade de controle interno para a administração pública.

Para Glock (GLOCK, 2015) são várias as formas ou conjuntos de controles internos que devem ser instituídos na organização, tais como: administrativos, contábeis, financeiros, patrimoniais e operacionais. Assim, fica bastante visível que os controles estão distribuídos em todas as unidades da estrutura organizacional e impregnados nas diversas atividades, finalísticas ou de apoio. Adicione-se a esta amplitude a questão da tempestividade dos controles, onde se verifica a conveniência de que ocorram preventivamente, ou seja, antes ou concomitantemente às ações do dia a dia.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Gil (1991, p. 27) define o método como “o caminho para se chegar a determinado fim”.

Neste capítulo demonstram-se as técnicas e os métodos adotados para encontrar respostas e atingir os objetivos da pesquisa.

#### 3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Conforme destacado por Gil (2019, p. 25), a pesquisa pura está à procura do progresso da ciência, e busca desenvolver os conhecimentos científicos, e não se preocupa diretamente com suas aplicabilidade e resultados práticos, portanto, está mais voltado para a elaboração de teorias e normas.

De acordo com Gil (2019, p. 25) a pesquisa aplicada apresenta muitos pontos de ligação com a pesquisa pura, e também enriquecendo-se a medida que a pesquisa básica é desenvolvida, usando suas descobertas e fundamentações para seus próprios propósitos, mas cabe a ressaltar que tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos, ou seja, sua preocupação é mais focada para a aplicação imediata numa realidade circunstancial, envolvendo verdades e interesses locais. Destaca Ramos (2009, p. 183) que a pesquisa aplicada é executada também por questões imediatas, de cunho prático, e busca soluções para problemas concretos.

Diante do que foi exposto anteriormente, podemos concluir que esta pesquisa é aplicada, pois teve a intenção de trazer luz a situação de implantação, organização, e o funcionamento e das Centrais de Sistemas de Controle Interno, realizou o levantamento dos principais desafios dos Controladores Internos nas Prefeituras com até 10.000 habitantes no litoral norte do Rio Grande do Sul e implantou uma ferramenta de avaliação de desempenho em um caso aplicado.

#### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa quantitativa de acordo com Gil (2019, p. 56), considera que tudo pode ser quantificável, portanto, segundo o autor tudo pode ser representado em algarismos e

informações para serem analisados e catalogados. Na pesquisa quantitativas são usadas técnicas de análise e comparação de dados e de recursos, como por exemplos, a percentagem e média. As pesquisas quantitativas são as mais aprovadas no campo das ciências sociais, não obstante estejam aumentando o número de pesquisas qualitativas e as definidas como de métodos mistos. (GIL, 2019, p. 58).

Nas palavras de Silva e Urbaneski (2009, p. 48, *apud* GIL, 1999) a pesquisa qualitativa não pode ser traduzida em números, considerando a ligação intrínseca entre o mundo objetivo e subjetividade do sujeito, não requerendo uso de técnicas estatísticas e métodos; sendo o pesquisador a ferramenta chave para a coleta de dados, principalmente no ambiente virtual.

No final dos anos 90, conforme Gil (2019, p. 62, *apud* CRESWELL, 2013), começaram os debates sobre a possibilidade da convergência de elementos de pesquisa qualitativa e quantitativa para que fossem amplificados e aprofundados a compreensão e a legitimação dos resultados. Portanto, para entender o sistema misto, precisamos entender as diferenças entre as pesquisas quantitativas e qualitativas, como por exemplo, nas primeiras os resultados são apresentados em termos numéricos e, nas qualitativas, mediante descrições verbais; e ainda a forma quantitativa é a clássica na pesquisa, já as pesquisas qualitativas só passaram a ser reconhecidas como adequadas à pesquisa social a partir da década de 1970, onde foram consideradas como procedimentos adequados para produzir resultados que não são alcançados mediante procedimentos quantitativos. (GIL, 2019, p. 62, *apud* STRAUSS; CORBIN, 2008). E de acordo com Gil outra distinção das quantitativas em decorrência, principalmente, da adoção do enfoque interpretativista, que se distingue do enfoque positivista, tradicionalmente adotado como fundamento das pesquisas quantitativas, e que preconizam a adoção dos mesmos procedimentos adotados nas ciências naturais. Para o enfoque interpretativista, o mundo e a sociedade devem ser compreendidos segundo a perspectiva daqueles que o vivenciam, portanto, poderá ser considerado que o objeto de pesquisa é construído socialmente. E segundo o autor, a pesquisa qualitativa passou a ser reconhecida como importante para o estudo da experiência vivida e dos complexos processos de interação social. (GIL, 2019, p. 62).

Matias-Pereira (2019, p. 89), descreve que a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa não podem ser vistas como excludentes, e sim como complementares, ou seja, podendo ter problemas e tópicos diferentes, mas que serão considerados importantes. E na mesma linha de pensamento, Ramos (2009, p. 184) aponta que as pesquisas quantitativas e

qualitativas oferecem perspectivas diferentes, mas não são necessariamente polos opostos. Matias-Pereira (2019, p. 90) corrobora que na literatura recente são mostrados o emprego dessas duas abordagens na pesquisa de um mesmo problema, e desta forma, a tendência é que são apresentados resultados mais consistentes.

Existe algumas situações que podem justificar a utilização e aplicação da modalidade mista de pesquisa, como por exemplo, quando uma única fonte de dados (quantitativa ou qualitativa) for insuficiente; ou quando existe uma necessidade de entender um objetivo da pesquisa por meio de múltiplas fases. (GIL, 2019, p. 67).

Referente a problemática deste trabalho, a pesquisa é mista, ou seja, qualitativa-quantitativa, pois fez o levantamento histórico da implementação dos controles internos na gestão pública brasileira e pesquisa bibliográfica sobre o tema Controles Internos; usou como suporte a legislação e normas aplicadas aos órgãos centrais de controle interno; analisou os dados demográfico e financeiros dos municípios com até 10.000 habitantes no litoral norte do Rio Grande do Sul; pesquisou os relatórios de Gestão dos municípios contidos na amostra; aplicou questionários aos controladores internos para levantamento dos principais desafios destes profissionais nas pequenas prefeituras selecionadas; e incluiu o resultado do trabalho elaborado pela autora na Disciplina de Avaliação e Desempenho no Curso de Mestrado Profissional de Controle em Gestão da UFSC, desenvolvida no segundo trimestre de 2020.

De acordo com Matias-Pereira (2019, p. 54) a pesquisa em Administração poderá gerar conhecimento sobre o processo de planejamento, organização, acompanhamento e controle que ocorre em organizações; aumentar a eficiência e a eficácia das organizações; melhorar a qualidade de vida no trabalho; produzir/disponibilizar produtos e serviços com maior valor agregado para a empresa e consumidores; e promover o desenvolvimento social.

### 3.3 QUANTO OS FINS E AOS MEIOS DA PESQUISA

Conforme a definição de Gil (2019, p. 42) a pesquisa pode ser definida como “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. (GIL, 2019, p. 42)

Em seus objetivos, quanto aos fins a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois, conforme Gil, foi realizada mediante técnica de coleta de dados, como por exemplo questionários (2019, p. 42). Portanto, essa pesquisa descritiva pretendeu estudar os desafios,

possíveis problemas, e limitações dos controladores internos nas Prefeituras Municipais do litoral norte do Rio Grande do Sul, bem como as suas características organizacionais, buscou informações, coletou e comparou dados, conforme a amostra da pesquisa.

Utilizou-se na pesquisa fontes bibliográficas, ou seja, foi desenvolvida com base em materiais já elaborados, destacados por Gil (2019, p. 44). Portanto essa pesquisa é bibliográfica, visto que o tema abordado reuniu conhecimento através de consulta de artigos científicos, teses, livros, relatórios e pareceres oficiais e análises das contas de gestão do TCE/RS, documentos legais, relatórios disponibilizados no portal de transparência dos municípios da amostra, e outros materiais de fonte confiável que agregaram suporte para a coleta e análise dos dados. Também foi utilizada a pesquisa de campo, que conforme Gil (2020, p. 53), é utilizado para estudar um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social. Foram utilizados questionários, que tiveram como objetivo estudar a atuação e os desafios dos controladores internos municipais, bem como as suas características organizacionais, buscou informações, coletou e comparou os dados referente os levantamentos realizados nos 11 municípios do litoral norte do Rio Grande do Sul, que fizeram parte da amostra da pesquisa. Desta forma, a pesquisa bibliográfica e as informações obtidas por meio da pesquisa de campo pretenderam demonstrar a realidade e os desafios dos profissionais que atuam nestes municípios.

É uma pesquisa participante, porque de acordo com Gil (2019, p. 55) tem a característica pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas. Portanto, a justificativa para este tipo de pesquisa é porque a autora atua como controladora interna em um dos municípios da amostra, e buscou soluções para melhorias nas atividades exercidas.

### 3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Conforme dados de estimativa para 2020, 66,2% dos municípios gaúchos possuem população menor de 10 mil habitantes. (RIO GRANDE DO SUL, 2020), portanto, para definição da amostra foram selecionados Municípios com a população de até 10 mil habitantes, localizados na região do litoral norte do Rio Grande do Sul.

De acordo com os dados do IBGE (2010), a população dos municípios da seleção, é conforme o Quadro 4 a seguir:



Quadro 4: Municípios do litoral norte do Rio Grande do Sul, com população inferior a 10.000 habitantes – ano-base 2010.

<b>Município do Rio Grande do Sul</b>	<b>População Residente</b>
Arroio do Sal	7.740
Capivari do Sul	3.890
Caraá	7.312
Dom Pedro de Alcântara	2.550
Itati	2.584
Mampituba	3.003
Maquiné	6.905
Morrinhos do Sul	3.182
Tavares	5.351
Terra de Areia	9.878
Três Forquilhas	2.914

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados do IBGE (2010).

Destarte, que a população de 22 municípios do litoral norte do Rio Grande do Sul, em 2010, abrigava 284.046 habitantes, ou seja, o total de 11 municípios com uma população até 10 mil habitantes, totalizando 55.309 habitantes e representavam aproximadamente 19% dos residentes da região, conforme fontes de dados do IBGE (2010).

#### Técnicas de Análise dos Dados

A técnica de análise das evidências utilizada foi a análise de conteúdo. Portanto, foi identificado e classificado, com relação a cada um dos municípios da amostra, onde foram levantados além da população do município citado anteriormente: Área (em KM<sup>2</sup>), Produto Interno Bruto – PIB (em milhões de R\$), Receita Corrente Líquida – RCL (em milhões de R\$), PIB per capita (em R\$ mil), PIB por KM<sup>2</sup> (em R\$ mil), Índice de Desenvolvimento Humano dos Municípios – IDHM, Idade dos municípios (data de fundação), Número da Lei de criação dos Municípios.

#### Quanto as pessoas

Para a pesquisa foram encaminhados questionários aos Controladores Internos, responsáveis pelo Setor de Controle Interno dos 11 Municípios da amostra, os quais tiveram o objetivo o levantamento das possíveis dificuldades encontradas por estes profissionais em suas atividades rotineiras, frente as obrigações que devem ser cumpridas perante as exigências das normas e leis aplicadas aos Sistemas de Controle Internos dos Municípios.

### 3.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O trabalho utilizou a técnica de coleta de dados através do questionário, e de acordo com a definição feita por Zanella (2013, p. 110) que descreve o questionário como um instrumento de coletas de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, podendo ser descritivas, comportamentais e preferenciais; possuindo vantagens como o envio por correio ou por e-mail e pode atingir uma ampla área geográfica e um número grande de pessoas, apresentando também a possibilidade de anonimato e liberdade quanto a opinião de quem responde e flexibilidade do tempo utilizado para as respostas. A igualdade e a uniformidade são aspectos também importantes a serem destacados. (ZANELLA, 2013, p. 110). E segundo Gil (1991, p. 54), “por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”.

De acordo com Gil (2019, p. 121), a construção de um questionário nada mais é que a tradução dos objetivos da pesquisa em questões específicas. Destarte, que a elaboração do questionário foi realizada pela autora, suportado pelo referencial teórico do trabalho, e pelas demandas vivenciadas no desempenho de suas funções exercidas no Controle Interno.

As perguntas foram elaboradas para obtenção de informações quanto a estrutura do Órgão Controle Interno, dificuldades encontradas para o exercício da função, resultado dos trabalhos, sugestões de melhorias a serem adotadas entre outros questionamentos, nos Municípios selecionados.

Os questionários foram aplicados no ano de 2021, considerando o ano eleitoral, e as trocas de Prefeitos municipais em 2021, o que poderiam trazer mudanças na composição dos servidores que exercem a função no Controle Interno do Município, e desta forma interferir no resultado da pesquisa. Primeiramente foi realizada uma ligação telefônica prévia para o responsável pelo Controle Interno do Município da amostra, explicando o porquê do envio do questionário e sua aplicação. Posteriormente foi encaminhado um e-mail contendo a carta de apresentação (apêndice A) e o link para acesso ao questionário (apêndice B), que foi desenvolvido utilizando a ferramenta Google Forms.

De acordo com Gil (1991, p. 28), uma das vantagens da pesquisa bibliográfica é poder investigar os fenômenos de forma mais abrangente. Embora as respostas obtidas ao questionário foi a principal fonte para o estudo pretendido, também foi utilizada a pesquisa bibliográfica, através de leis e normas. Foram realizadas ainda, pesquisa nas contas de gestão do executivo dos municípios da amostra em relação ao ano de 2017, 2018 e 2018, observando

se todas as contas foram julgadas pelo Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul, verificados os achados de auditoria descritos nas contas de gestão pelo controle externo.

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Serão apresentados a seguir os resultados da pesquisa, como o levantamento de dados dos Municípios da seleção. Análise e levantamento dos dados referentes aos pareceres emitidos pelo TCE/RS, aprovação das contas de gestão e achados de auditoria.

##### 4.1 DADOS DOS MUNICÍPIOS DA SELEÇÃO

Através dos dados disponibilizados pelo IBGE e Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul, foi realizado o levantamento de dados dos municípios conforme Quadro 5 a seguir:

Quadro 5: Levantamento de Dados das Cidades da Amostra (2021).

Cidade	Área (em km <sup>2</sup> ) (b)	PIB per capita 2018 em (R\$) (b)	RCL* 2018 em R\$ (a)	IDHM 2010(b)	Fundação (b)	Lei Estadual Criação Município (b)
Arroio do Sal	119,163	22.719,58	47.501.240,08	0,740	22/04/1988	n.º 8.573
Capivari do Sul	412,889	45.334,30	19.883.759,33	0,766	28/12/1995	n.º 10.634
Caraá	294,456	13.451,66	19.933.629,91	0,652	28/12/1995	n.º 10.641
Dom Pedro de Alcântara	78,219	21.488,71	13.054.432,14	0,691	28/12/1995	n.º 10.647
Itati	205,321	26.379,00	14.806.764,23	0,669	18/04/1998	n.º 10.748
Mampituba	156,653	17.811,58	13.931.493,70	0,649	28/12/1995	n.º 10.671
Maquiné	613,328	17.974,48	19.707.287,88	0,682	20/03/1992	n.º 9.531
Morrinhos do Sul	166,224	18.521,64	14.203.974,62	0,711	20/03/1992	n.º 9.602
Tavares	610,106	15.105,24	17.061.912,36	0,656	12/05/1982	n.º 7.655
Terra de Areia	142,275	20.216,48	29.249.254,57	0,689	13/04/1988	n.º 8561
Três Forquilhas	217,386	18.680,71	13.902.529,74	0,662	20/03/1992	n.º 9.597

(a)TCE/RS (2018); (b)IBGE (2021)

Fonte: Elaborado pela autora através de dados do TCE/RS e IBGE (2021)

\*RCL = A receita corrente líquida é o denominador comum de todos os limites da Lei de Responsabilidade Fiscal. Sobre ela é que serão calculados os percentuais de gasto de pessoal, de despesas previdenciárias, de serviços de terceiros, da reserva de contingência e da dívida consolidada.

## 4.2 ANÁLISE DOS PARECERES EMITIDOS PELO TCE/RS DOS MUNICÍPIOS DA AMOSTRA

A resolução nº 1009/2014 (TCE/RS), dispõe sobre os critérios a serem observados na apreciação das contas de governo, para fins de emissão de parecer prévio, e no julgamento das contas de gestão dos administradores e demais responsáveis por bens e valores públicos da Administração Direta e Indireta. Portanto foi realizado o levantamento do período de 2017 a 2019 dos Pareceres dos municípios que fazem parte da amostra, conforme o Quadro 6 segue:

Quadro 6: Pareceres Prévios Favoráveis, por município e por ano

<b>Ano Relatório</b>	<b>Cidade</b>	<b>Parecer</b>	<b>Trânsito Julgado</b>
2017	Arroio do Sal	Favorável	12/08/2019
2018	Arroio do Sal	Favorável	07/08/2020
2019	Arroio do Sal	Não Informado	
2017	Capivari do Sul	Favorável	08/10/2018
2018	Capivari do Sul	Favorável	05/10/2020
2019	Capivari do Sul	Favorável	24/05/2021
2017	Caraá	Favorável	12/08/2019
2018	Caraá	Favorável	14/09/2020
2019	Caraá	Não Informado	
2017	Dom Pedro de Alcântara	Favorável	11/07/2019
2018	Dom Pedro de Alcântara	Favorável	10/11/2020
2018	Dom Pedro de Alcântara	Favorável	10/11/2020
2019	Dom Pedro de Alcântara	Não Informado	
2017	Itati	Favorável	14/03/2019
2018	Itati	Favorável	14/09/2020
2019	Itati	Favorável	02/09/2020
2017	Mampituba	Favorável	02/09/2019
2018	Mampituba	Favorável	03/11/2018
2019	Mampituba	Não Informado	
2017	Maquiné	Favorável	10/06/2019
2018	Maquiné	Favorável	07/08/2020
2019	Maquiné	Favorável	16/08/2021
2017	Morrinhos do Sul	Favorável	13/05/2019
2018	Morrinhos do Sul	Favorável	26/09/2021
2019	Morrinhos do Sul	Favorável	04/10/2021
2017	Tavares	Favorável	20/05/2019
2018	Tavares	Favorável	22/03/2021 e 28/06/2021*
2019	Tavares	Não Informado	
2017	Terra de Areia	Favorável	29/01/2020
2018	Terra de Areia	Não Informado	

2019	Terra de Areia	Favorável	10/09/2021
2017	Três Forquilhas	Favorável	30/09/2019
2018	Três Forquilhas	Favorável	21/09/2020
2019	Três Forquilhas	Não Informado	

\*Apresentadas duas datas de julgamento, Gestores diferentes no exercício analisado.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do TCE/RS (2021).

Conforme pode ser verificado no Quadro 6 anterior os Pareceres Prévios Favoráveis dos exercícios de 2017, 2018 e 2019, foram classificadas como “Regulares”, salvo alguns anos que não foram informados, destaca-se que o Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul, disponibiliza informações no seu sítio na internet, possibilitando a pesquisa dos Pareceres Prévios Regulares e Pareceres Prévios Desfavoráveis, a seguir na Tabela 1 são demonstrados o resumo por ano, dos Pareceres Favoráveis e Não Informados.

Tabela 1: Resumo Anual Parecer Prévios Favoráveis

<b>Ano Relatório</b>	<b>Descrição</b>	<b>Total de Parecer</b>
2017	Favorável	11
	Não Informado	0
2018	Favorável	10
	Não Informado	1
2019	Favorável	5
	Não Informado	6

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos Pareces d (2021)

A Tabela 2 seguir são apresentados os percentuais pela classificação Favorável e Não Informado:

Tabela 2: Percentual dos Pareceres Prévios Favoráveis.

<b>Descrição</b>	<b>Total por tipo de parecer</b>	<b>Percentual</b>
Favorável	26	79%
Não Informado	7	21%
Total	33	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2021)

Conforme pode-se verificar o ano de 2019, é o exercício em que não são disponibilizados 6 (seis) Pareceres, considerando que houve somente 1 (um) Parecer referente ao exercício de 2018, já 2017 todos os Pareceres foram disponibilizados. Conforme informações na página do TCE/RS, as Contas Julgadas Regulares e Pareceres Prévios

Favoráveis, considera-se transitada em julgado a decisão da qual não cabe recurso. Os registros atualizados pela Supervisão de Serviços Processuais no dia 17/03/2020 (TCE/RS, 2020). Destaca-se que não foram encontrados Pareceres Desfavoráveis no período analisado.

#### 4.3 ANÁLISE DAS CONTAS DE GESTÃO EMITIDOS PELO TCE/RS

O TCE/RS disponibiliza na mesma página dos Pareceres julgados, o resultado das Contas de Gestão, classificados como “Regulares” e “Contas Regulares com Ressalvas”, conforme descrito no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7: Contas Julgadas Regulares, por município e por ano.

<b>Ano Relatório</b>	<b>Cidade</b>	<b>Contas</b>	<b>Trânsito Julgado</b>
2019	Arroio do Sal	Regulares	22/10/2020
2017	Capivari do Sul	Regulares	13/04/2018
2017	Dom Pedro de Alcântara	Regulares com Ressalva	29/10/2019
2018	Dom Pedro de Alcântara	Regulares	22/07/2019
2018	Dom Pedro de Alcântara	Regulares	22/07/2019
2017	Itati	Regulares	12/04/2018
2017	Mampituba	Regulares com Ressalvas	04/11/2019
2017	Maquiné	Regulares	26/04/2018
2017	Morrinhos do Sul	Regulares	28/08/2018
2017	Tavares	Regulares	27/04/2018
2018	Tavares	Regulares	22/07/2019
2017	Terra de Areia	Regulares	25/06/2020
2018	Terra de Areia	Regulares	12/08/2019
2018	Três Forquilhas	Regulares	10/06/2019
2019	Três Forquilhas	Regulares	12/06/2020

Fonte: Elaborado pela fonte através dos dados disponíveis no Portal do TCE/RS, Contas Julgadas Regulares.

Ressalta-se que das 33 (trinta e três) contas de Gestão do período, somente foram apresentadas 15 (quinze) contas julgadas pelo TCE/RS, conforme informações disponibilizadas no sítio da internet, sendo que 2 Municípios apresentaram contas “Regulares com Ressalva”, e 13 (treze) Municípios tiveram suas contas julgadas como “Regulares”.

#### 4.4 ANÁLISE DOS APONTAMENTOS DO TCE/RS NOS RELATÓRIOS DE GESTÃO:

São disponibilizados juntamente a Contas de Gestão as principais deficiências que precisam ser sanadas pelos Municípios, no sítio da internet “Consulta Processual Público (TCE/RS, 2021), destaca-se que algumas Contas de Gestão não foram Julgadas, portanto o número de processos avaliados neste ponto, serão superiores aos dados apresentados no ponto “4.2.” ; diante disso foram levantados os apontamentos por município conforme os Relatório e Voto das contas de gestão, e foram classificadas conforme a Resolução TCE/RS nº 936/2012, que trata de quais pontos são obrigatórios o controle interno verificar, e foram utilizados pela autora do trabalho para o levantamento e classificação das deficiências, desta forma as áreas e procedimentos para contribuir com a eficiência e efetividade dos trabalhos da Auditoria Interna.

Classificação das deficiências apontadas conforme autora conforme Resolução nº 936/2012 (TCE/RS, 2012):

01-Administração;02- Planejamento e Orçamento; 3- Receita e Arrecadação; 04 - Despesas e Financeiro; 05-Gestão de Pessoas;06- Compras, Licitações e Contratos;07- Contabilidade; 08 - Patrimônio e Almoxarifado; 09- Gestão Fiscal; 10- Educação;11 - Saúde;12 -Assistência Social; 13 -Regime Próprio de Previdência Social- RPPS. Também foi incluído a classificação realizado pelo TCE/RS informando no relatório qual o princípio que foi descumprido pelo Município: o Princípio da Transparência e o Princípio da Eficiência.

A seguir demonstramos as deficiências da Gestão apontados no relatório emitido pelo Ministério Público de Contas, de dados dos exercícios de 2017, 2018 e 2019 referente aos dados disponibilizados no site do Tribunal de Contas do RS, referente as Contas de Gestão, classificados conforme resolução 936/2012 (TCE/RS, 2012). Ressalta-se que alguns Municípios não tiveram apontamentos, conforme as Tabela 3, Tabela 4 e Tabela 5, a seguir:

Tabela 3: Resumo da Classificação dos apontamentos do TCE/RS em 2017.

Descrição	Arroio Sal	Caraá	Dom Pedro de Alcântara	Mampituba	Terra de Areia	Três Forquilhas
A-Princípio da Transparência			4		2	
04 - Despesas e Financeiro:			1	1	1	
05 – Gestão de Pessoas:		2		1		1
06 – Compras, Licitações e Contratos:						1
07 – Contabilidade:	4	5				
08 – Patrimônio e Almoxarifado:					1	

10 - Educação:					1	
11 – Saúde:				12		
13 – Regime Próprio de Previdência Social – RPPS:	1					
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>2</b>

Tabela: Elaborado pela autora (2021)

Tabela 4: Resumo da Classificação dos apontamentos do TCE/RS em 2018.

Descrição	Capivari do Sul	Caraá	Dom Pedro de Alcântara	Mampituba	Maquiné
A-Princípio da Transparência			1		1
04 - Despesas e Financeiro:			1		
05 – Gestão de Pessoas:	4				
06 – Compras, Licitações e Contratos:	3	3		6	
07 – Contabilidade:			3		1
09 – Gestão Fiscal:				1	
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>2</b>

Tabela: Elaborado pela autora (2021).

Tabela 5: Resumo da Classificação dos apontamentos do TCE/RS em 2019.

Resumo 2019	Caraá	Dom Pedro de Alcântara
A-Princípio da Transparência		1
04 - Despesas e Financeiro:	1	
06 – Compras, Licitações e Contratos:	2	
07 – Contabilidade:		1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

Tabela: Elaborado pela autora (2021)

Diante dos dados apresentados sobre os apontamentos realizados do período de 2017 a 2019, constata-se que o ano de 2017 os Municípios da amostra tiveram mais deficiências de gestão apontadas, ou seja, 31 (trinta e um); e em 2018 foram 24 (vinte e quatro), enquanto em 2019 os apontamentos foram 5 (cinco) em somente dois Municípios. Destaca-se que alguns municípios não possuem apontamentos nos Relatórios de Gestão no período analisado.

A seguir são demonstradas as áreas que tiveram maiores apontamentos nos exercícios analisados:



Tabela 6: Resumo da Classificação dos apontamentos do TCE/RS do período analisado.

Descrição	2017	2018	2019	Total	%
A-Princípio da Transparência	6	2	1	9	13%
04 - Despesas e Financeiro:	3	1	1	5	7%
05 – Gestão de Pessoas:	4	4		8	12%
06 – Compras, Licitações e Contratos:	1	12	2	15	22%
07 – Contabilidade:	9	4	1	14	21%
08 – Patrimônio e Almojarifado:	1			1	1%
09 – Gestão Fiscal:		1		1	1%
10 - Educação:	1			1	1%
11 – Saúde:	12			12	18%
13 – Regime Próprio de Previdência Social – RPPS:	1			1	1%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>5</b>	<b>67</b>	

Tabela: Elaborado pela autora (2021)

Pode-se observar na tabela anterior que a área de Compras, Licitações e Contratos tiveram maiores apontamentos, representando 22% do total de 67 apontamentos, seguido da Contabilidade com 21% e Saúde com 18%. Conforme evidenciado no Gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1: Percentual dos apontamentos do TCE/RS do período analisado.

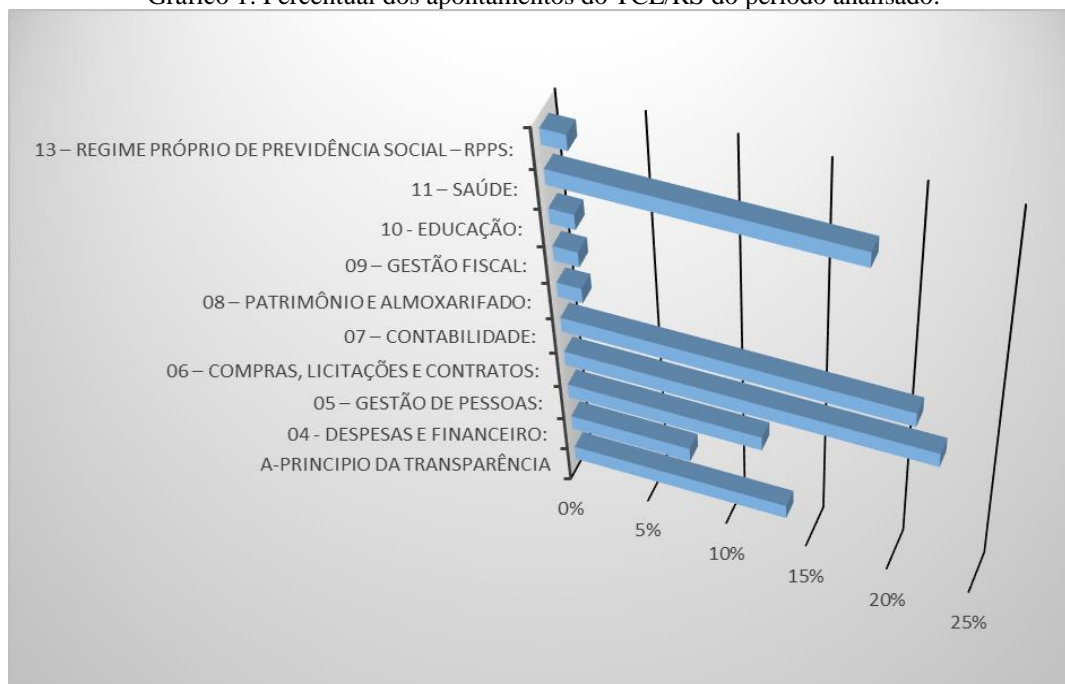


Gráfico: Elaborado pela autora (2021)

#### 4.5 QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS SISTEMAS CENTRAIS DO CONTROLE INTERNO

Foram aplicados questionários com 15 questões a UCCI nos 11 (onze) Municípios, onde primeiramente foi realizado via ligação telefônica o primeiro contato para explicar e pedir a permissão do envio e solicitar o e-mail para o envio dos questionários. Dentre os envios encaminhados, recebemos 7 (sete) respostas, dos Municípios descritos a seguir:

- Arroio do Sal, Capivari do Sul, Mampituba, Maquiné, Morrinhos do Sul, Terra de Areia e Três Forquilhas.

Municípios que não apresentam os questionários foram (4), conforme descrito a seguir: Caraá, Dom Pedro de Alcântara, Itati e Tavares.

Para uma melhor apresentação os questionários foram divididos em três partes, conforme será visto nos pontos a seguir.

##### 4.5.1 Primeira parte das respostas apresentadas pelos 7 (sete) Municípios:

A seguir são apresentadas as respostas dos Municípios que responderam aos questionários, relativo ao número de servidores, o tipo de vínculo do servidor junto a UCCI, se os servidores receberam treinamento para atuar na área e o nível de escolaridade do responsável pelo Controle Interno.

Quadro 8: Formação, número de servidores na UCCI, tipo de vínculo, treinamento e nível de escolaridade.

<b>Município</b>	<b>Nº de servidores da UCCI</b>	<b>Tipo de vínculo</b>	<b>Treinamentos para atuar na área</b>	<b>Nível de Escolaridade do Responsável do Controle Interno</b>
Arroio do Sal	1	servidores concursados exclusivamente para o exercício da coordenação do Sistema de Controle Interno	sim	ensino superior
Capivari do Sul	1	servidores concursados exclusivamente para o exercício da coordenação do Sistema de Controle Interno	sim	pós-graduação
Mampituba	3	servidores ocupantes de outros cargos de provimento efetivo, designados para o exercício da coordenação do Sistema de Controle Interno;	não	pós-graduação
Maquiné	3	servidores concursados exclusivamente para o	sim	pós-graduação

		exercício da coordenação do Sistema de Controle Interno		
Morrinhos do Sul	3	servidores ocupantes de outros cargos de provimento efetivo, designados para o exercício da coordenação do Sistema de Controle Interno;	não	ensino médio
Terra de Areia	4 ou mais	Outros	não	ensino superior
Três Forquilhas	3	servidores ocupantes de outros cargos de provimento efetivo, designados para o exercício da coordenação do Sistema de Controle Interno;	não	ensino médio;

Tabela: Elaborado pela autora (2021)

Para melhor apresentar os dados obtidos através dos questionários, a seguir serão demonstrados os gráficos da representação dos percentuais:

- De acordo com o TCE/RS o ideal que o município tenha um número mínimo de servidores efetivo para o funcionamento adequado do UCCI, o qual preferencialmente seria o mínimo de três servidores efetivos, mas destaca-se que não há vedação para que a UCCI seja composto por um único servidor efetivo, o que seria desaconselhável, porque existem casos de gozo de férias, licença saúde, entre outros, desta forma a Unidade ficaria a descoberto, ou seja, sem ninguém para realizar as atividades e responder pelo UCCI.(TCE/RS, 2021, p. 33).

Gráfico 2: Número de Servidores no Controle Interno da Prefeitura.

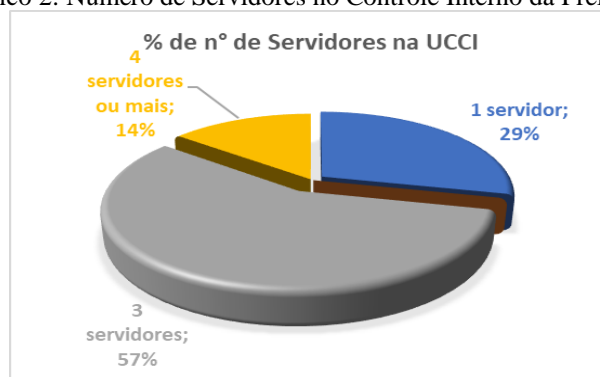


Gráfico: Elaborado pela autora (2021).

Como verificado existe uma predominância de três servidores, conforme orientações do TCE/RS e somente um município da amostra, apresentou um único servidor na composição da UCCI.

- De acordo com a Resolução 936/12 (TCE/RS,2012) que trata das diretrizes a serem cumpridas na estrutura e funcionamento do sistema de controle interno municipal, dispõe o art. 5º, que a UCCI deverá ser composta unicamente por servidores investidos em cargos de provimento efetivo, não sendo necessário ser concursado especificamente para o cargo de agente de controle interno ou equivalente, desde que respeitado a compatibilidade da habilitação do servidor, com a natureza das atividades, os quais terão atuação exclusiva na unidade.(TCE/RS, 2021, p. 25)

Gráfico 3: Tipo de Vínculo dos Servidores do UCCI.

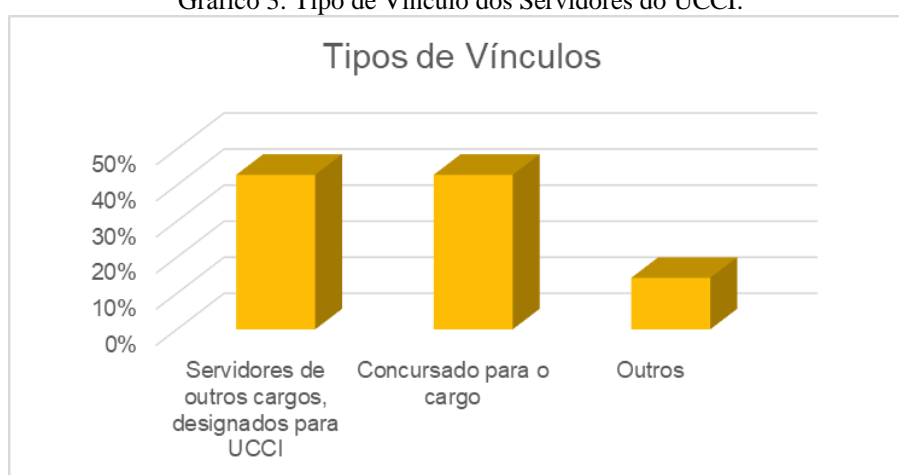


Gráfico: Elaborado pela autora (2021)

Conforme gráfico de tipos de vínculos observa-se que somente 43% dos Municípios possuem concurso para o cargo, sendo classificado 43% de “Servidores de Outros Cargos” e 14% classificados como “Outros” tipos de vínculos com a administração pública.

- Existem inúmeras atribuições da UCCI, podendo-se citar áreas finanças públicas, patrimônio, orçamento, contabilidade, gestão administrativa e de pessoal, incluindo os atos de administração (TCE/RS, 2021, p. 27). Conforme os Princípios e Diretrizes para a atuação na UCCI, deve haver a qualificação adequada e treinamento dos servidores (TCE/RS, 2021, p. 32). Em relação ao treinamento para atuar na área, tem-se os seguintes percentuais:

Gráfico 4: Treinamento para atuar na UCCI.

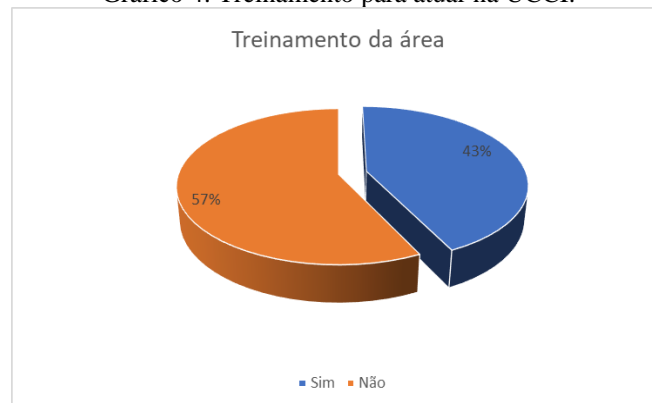


Gráfico: Elaborado pela autora (2021).

Conforme apresentado no gráfico anterior 57% dos servidores da UCCI não possuem cursos na área, e 43% foram treinados para exercer a função. Portanto, 57% dos municípios não estão cumprindo com o treinamento adequado dos servidores da UCCI, o que poderá refletir nos trabalhos executados e na avaliação de contas de gestão.

- De acordo com o TCE/RS os servidores da UCCI devem possuir conhecimentos mínimos para desempenhar as funções de acordo com o que é exigido na lei, portanto, são exigíveis pessoas com formação em nível superior, tendo preferências nas áreas de Ciência Contábeis, Ciências Jurídicas e Sociais e Administração Público, podendo haver também outras áreas na UCCI (TCE/RS, 2021, p. 26). Em relação aos questionários sobre o nível de escolaridade, os percentuais são apresentados de acordo com o gráfico a seguir:

Gráfico 5: Nível de Escolaridade dos servidores da UCCI.

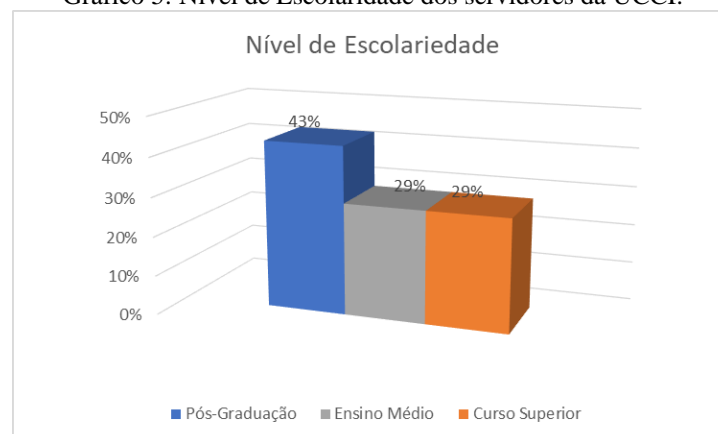


Gráfico: Elaborado pela autora (2021).

Conforme demonstrado no gráfico anterior, 29% dos Municípios que responderam ao questionário, ou seja, 2 (dois) Municípios possui servidores apenas com o grau de ensino médio, em desacordo com a orientação do TCE/RS.

#### 4.5.2 Segunda parte das respostas apresentadas pelos 7 (sete) Municípios:

Para fins de apresentar de forma didática o resultado dos questionários eles foram divididos por partes, a seguir no Quadro 1 trataremos da segunda parte da resposta dos questionários.

Quadro 9: Melhoria das atividades do setor, maiores dificuldades do UCCI, forma de formalização dos trabalhos, recomendações acatadas pela administração.

<b>Município</b>	<b>O que melhoraria as atividades na UCCI</b>	<b>Maiores dificuldades</b>	<b>Formalização dos trabalhos</b>	<b>Recomendações acatadas</b>
Arroio do Sal	maior número de servidores na área	falta de reconhecimento do trabalho executado	relatórios	sim, parcialmente
Capivari do Sul	treinamento constante	falta de comunicação entre os setores da Prefeitura.	recomendações	sim, parcialmente
Mampituba	maior reconhecimento financeiro	falta de comunicação entre os setores da Prefeitura.	relatórios	sim, parcialmente
Maquiné	treinamento constante	falta de adequação as normatizações e leis	relatórios	sim, integralmente
Morrinhos do Sul	autonomia para executar as funções	dificuldades em obter informações	relatórios	sim, parcialmente
Terra de Areia	treinamento constante	falta de comunicação entre os setores da Prefeitura.	relatórios	sim, parcialmente
Três Forquilhas	treinamento constante	falta de reconhecimento do trabalho executado	atas	sim, parcialmente

Tabela: Elaborado pela autora (2021)

- Para fins de buscar informações sobre o que melhoraria as atividades na execução das tarefas no UCCI, obteve-se os seguintes percentuais:

Gráfico 6: Melhoria para atuar nas atividades na UCCI.

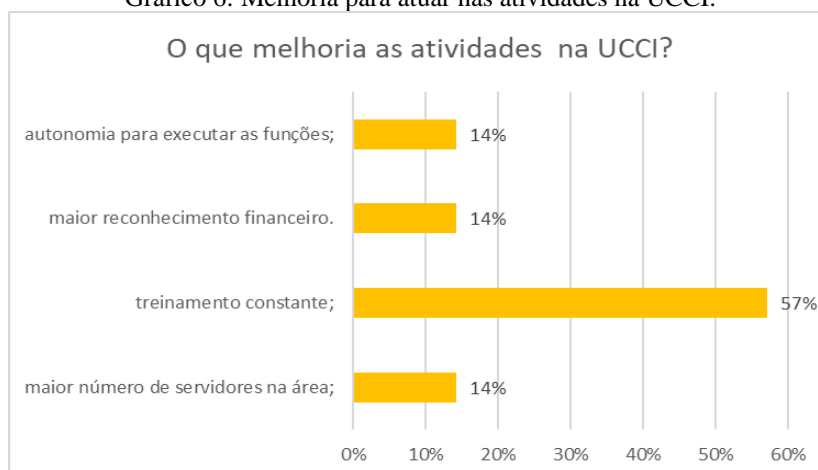


Gráfico: Elaborado pela autora (2021).

Observa-se que conforme o gráfico apresentado a maior carência para a melhoria das atividades no UCCI é “treinamentos constantes”, representando 57%, o que pode ser constatado também nas respostas do questionário sobre o “ Treinamento para atuar na UCCI”.

- Quanto as maiores dificuldades encontradas no UCCI tem-se os seguintes percentuais:

Gráfico 7: Maiores dificuldades para atuar nas atividades no UCCI.

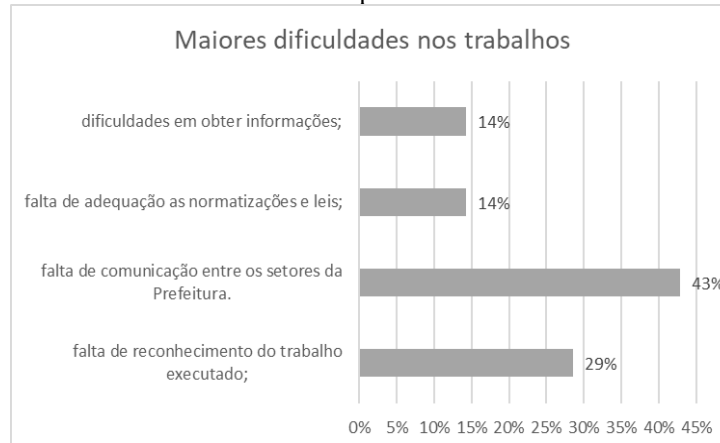


Gráfico: Elaborado pela autora (2021)

Observa-se que a “falta de comunicação entre os setores da Prefeitura” apresentou 43% das respostas, já a “falta de reconhecimento do trabalho executado” representa 29%. Indicando a necessidade de as gestões dos Municípios adequar as situações para que exista comunicação efetiva entre os setores, desta forma melhorando e fortalecendo a atuação da UCCI, bem como o reconhecimento dos trabalhos executados, o qual traz motivação para aprimoramento dos trabalhos realizados pelos servidores da UCCI.

- Conforme o TCE/RS as auditorias realizadas devem ser apresentadas em relatório, constando as contatações, análises, evidências, conclusões e recomendação sobre o objeto de auditoria (TCE/RS, 2021, p. 39). E conforme o artigo 6º da Resolução nº 936/2012 (TCE/RS,2012), parágrafo único:

O regulamento a que se refere o caput desse artigo deverá contemplar a observância, em especial, em especial, dos requisitos e procedimentos: [...]

II- Elaboração de relatórios periódicos decorrentes do cumprimento do plano anual de trabalho a que se refere o inciso I deste artigo, com a indicação dos resultados de eventuais medidas corretivas sugeridas pela UCCI em face de irregularidades ou ilegalidades verificadas em exame precedente;

Gráfico 8: Formalização dos trabalhos nas atividades na UCCI



Gráfico: Elaborado pela autora (2021)

Como pode-se observar no gráfico da “Formalização dos trabalhos”, indicam que na maioria dos resultados obtidos, são realizadas na forma de “Relatórios”, ou seja 71% dos Municípios, atendem a resolução 936/2012 do Tribunal de Contas.

- A implementação das recomendações emitidas pela UCCI, está dentro de temas usualmente tratados nas auditorias do TCE/RS e pertence ao rol de irregularidades recorrentes encontrados pelo Tribunal de Contas. Conforme o TCE/RS o controle interno além de fiscalizar os atos praticados pela administração, também tem a função de assessoria, portanto, a de orientar os gestores nas práticas administrativas, evitando assim, possíveis erros ou fraudes. O sucesso da auditoria é alcançado se administração passa a corrigir suas falhas (TCE/RS, 2021, p. 45). A questão quanto a implementação das recomendações da UCCI, é uma informação importante considerando que a Gestão Pública passa a ter resultados mais efetivos e corrigir os apontamentos emitidos pelo Controle Interno. A seguir é demonstrado o gráfico sobre a situação da implantação das recomendações:



Gráfico 9: Implementação das recomendações da UCCI

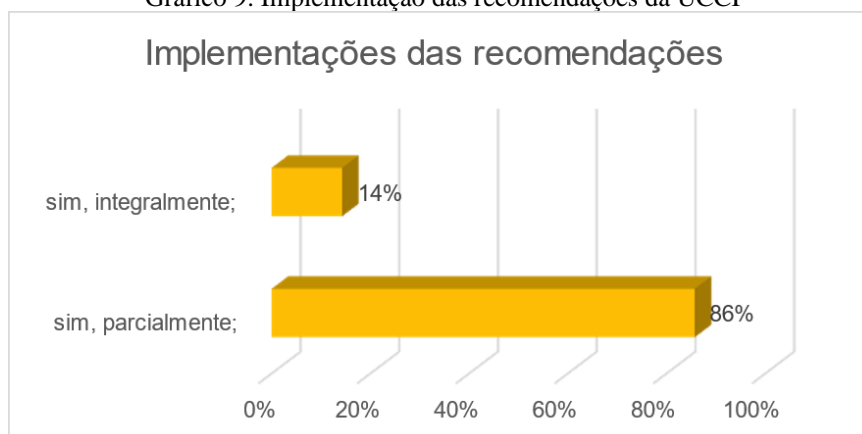


Gráfico: Elaborado pela autora (2021)

Conforme demonstrado no gráfico anterior, somente 14% dos Municípios apresentados as recomendações da UCCI são implementadas, e 86% dos Municípios apresentaram que as recomendações são implementadas parcialmente.

#### 4.5.3 Terceira parte das respostas apresentadas pelos 7 (sete) Municípios:

A seguir são demonstradas as respostas por Municípios, das questões sobre a avaliação do funcionamento da UCCI, tempo gasto anualmente pela UCCI para atendimento ao TCE/RS, quanto alteração ao número de apontamentos nas contas de gestão nos últimos cinco anos e o grau de dificuldades dos trabalhos realizados na área.

Quadro 10: Avaliação do funcionamento da UCCI, tempo gasto anualmente de atendimento ao TCE/RS, alteração do número de apontamentos do TCE/RS nos últimos 5 (cinco) anos, grau de dificuldades dos trabalhos, o que melhoraria efetivamente o trabalho da UCCI.

Município	Avaliação do funcionamento do UCCI	Tempo anual para atendimento ao TCE/RS	Nos últimos 5 anos os apontamentos do TCE/RS	Grau de dificuldades dos trabalhos	O que melhoraria efetivamente o trabalho da UCCI
Arroio do Sal	regular	25%	permanecem os mesmos	exigem um nível médio de conhecimento	aumento do número de servidores para o Órgão de Controle Interno
Capivari do Sul	bom	25%	diminuíram	extremamente difíceis	software de programa de auditoria interna
Mampituba	bom	50%	diminuíram	extremamente difíceis	implantação de ferramenta para medição dos resultados dos trabalhos realizados
Maquiné	bom	50%	diminuíram	exigem um nível médio de conhecimento	aumento do número de servidores para o Órgão de Controle Interno

Morrinhos do Sul	bom	75%	diminuíram	exigem um nível médio de conhecimento	aumento do número de servidores para o Órgão de Controle Interno
Terra de Areia	bom	75%	diminuíram	exigem um nível médio de conhecimento	software de programa de auditoria interna
Três Forquilhas	bom	75%	aumentaram	extremamente difíceis	implantação de ferramenta para medição dos resultados dos trabalhos realizados

Tabela: Elaborado pela autora (2021)

A seguir são demonstrados os gráficos com os resumos das respostas recebidas:

- A avaliação quanto ao funcionamento da UCCI pelos servidores, com a possibilidade de opção “ótimo”, “bom”, “regular” e “péssimo”, os resultados foram conforme demonstrados no Gráfico 1a seguir:

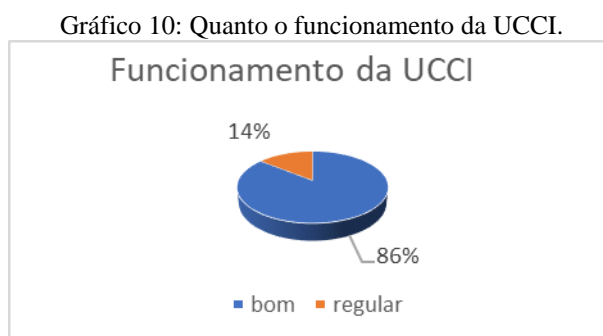


Gráfico: Elaborado pela autora (2021)

De acordo com as respostas apresentadas entende que o funcionamento da UCCI é “regular”, e 14% acham o funcionamento do UCCI é “bom”.

- A UCCI é responsável por diversas demandas que devem ser entregues dentro dos prazos ao Tribunal de Contas, além do atendimento ao TCE/RS, e os trabalhos a serem realizados conforme planejamento prévio da própria UCCI. Pode-se destacar o “Espaço do Controle Interno, que é uma ferramenta disponibilizada no Portal do TCE, em que são “solicitadas informações” do cidadão através do canal da ouvidoria (denúncias, reclamações, sugestões e elogios), “questionários eletrônicos” sobre diversas áreas, onde o controlador interno é o responsável pelo preenchimento, entre outras funções (TCE/RS, 2021, p. 46). Também são encaminhadas requisições de documentos e pedido de informações dos agentes de controle interno, posteriormente o controlador interno busca as informações nas áreas

responsáveis e encaminha ao controle externo (TCE/RS,2021, p.46), existem outras demandas a serem cumpridas como a verificação da legalidade e documentação dos contratos temporários, que devem ser informados também no Portal do TCE/RS, entre outras obrigações de responsabilidade da UCCI. A questão apresentava a opção de escolha de tempo de “100”, “75”, “50”, e “25”, cujo resultado é apresentado no Gráfico 11 conforme segue:

Gráfico 11: % de tempo do SCCI gasto no atendimento ao TCE/RS.

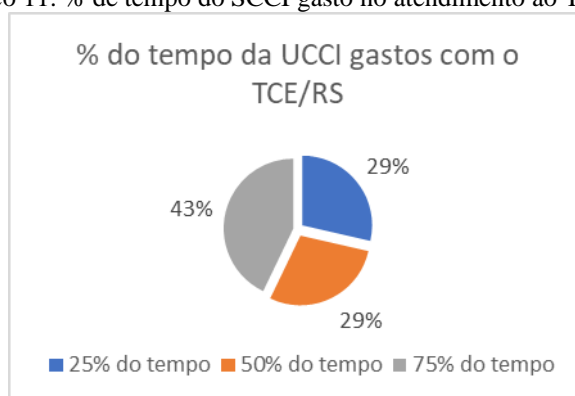


Gráfico: Elaborado pela autora (2021)

Conforme as respostas, 43% dos municípios gastam 75% do seu tempo de atividade, atendendo as solicitações do TCE/RS e cumprindo com as obrigações determinadas pelo Tribunal de Contas. As opções com 25% e 50% representam 29% respectivamente.

- Houve questionamento sobre os apontamentos do TCE/RS, se eles aumentaram ou diminuiram nos últimos 5 (cinco) anos, e as opções eram “aumentaram”, “permaneceram as mesmas” e “diminuíram”. A seguir no Gráfico 12 é demonstrado o resultado geral:

Gráfico 12: Apontamentos do TCE/RS nos últimos 5 anos.

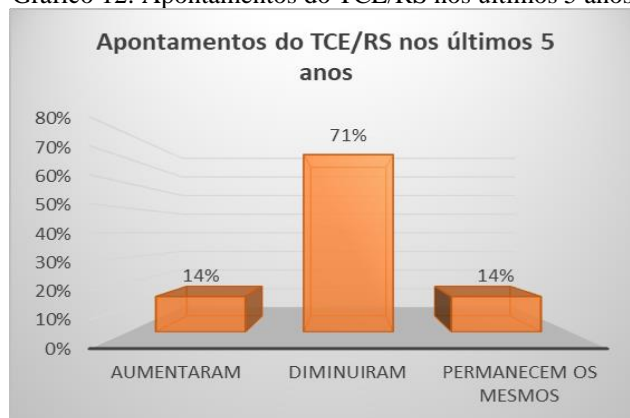


Gráfico: Elaborado pela autora (2021)

Conforme as respostas apresentadas 71% entendem que os apontamentos do TCE/RS diminuiriam o que pode ser observado no item “4.3” deste relatório.

- Apresentado o questionamento sobre a percepção sobre o grau de dificuldade dos trabalhos do responsável pela UCCI, apresentando as seguintes opções de resposta “extremamente difíceis”, “exigem um nível médio de conhecimento” e “são fáceis de executar”. A seguir no Gráfico 13 são apresentados os resultados:

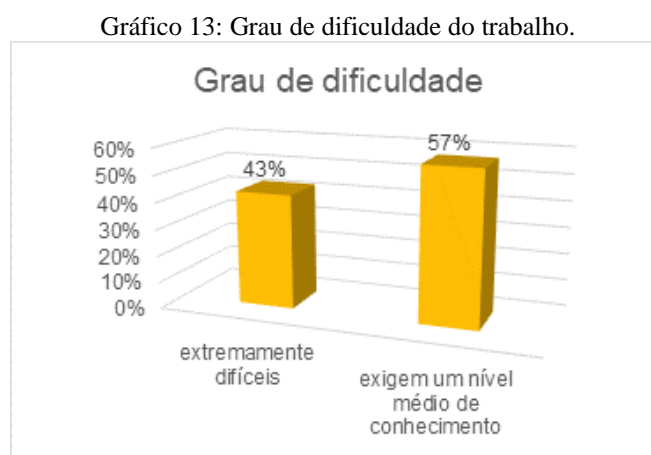


Gráfico: Elaborado pela autora (2021)

Conforme pode-se verificar 57% das UCCI entente que o trabalho exige um nível médio de conhecimento, e 43% entendem que é as atividades desenvolvidas são extremamente difíceis.

- O questionário aplicado solicitou o seguinte: “Considerando as demandas de trabalhos realizadas, assuntos diversificados, o tempo e o número de servidores para realização dos trabalhos na auditoria interna; o que melhoraria efetivamente os trabalhos”. As opções de resposta eram: “implantação de ferramenta para medição dos resultados dos trabalhos realizados”, “software de programa de auditoria interna” e “aumento de número de servidores para o Órgão de Controle Interno”. A seguir no Gráfico 14 é demonstrado o resultado:

Gráfico 14: O que melhoraria efetivamente os trabalhos?

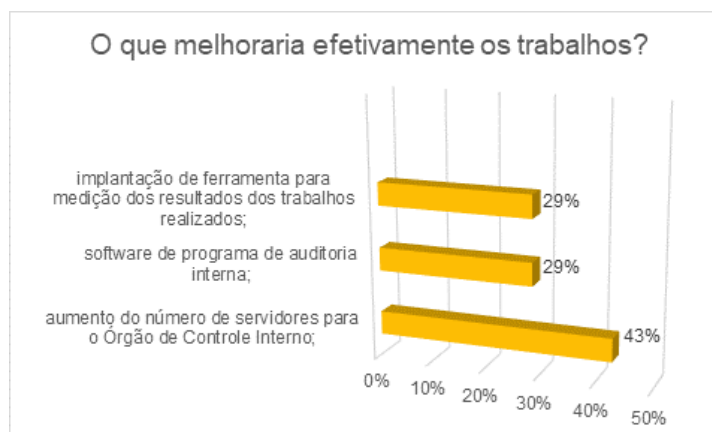


Gráfico: Elaborado pela autora (2021)

Conforme as respostas recebidas 43%, considera que o aumento do número de servidores na UCCI melhoraria efetivamente os trabalhos, as outras duas opções receberam 29% respectivamente.

#### 4.6 INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E DESEMPENHO

O Sistema de Controle Interno do Município de Mampituba/RS, é constituído por três servidores efetivos, conforme a indicação do chefe do executivo, havendo a exigência em lei que o Presidente do Controle Interno tenha formação em nível superior, dentre as áreas de formação de Contabilidade, Administração, Direito ou Engenharia. O Município de Mampituba/RS vinha sendo apontado pelo TCE/RS por falta de atuação do Controle Interno, e em 2014 houve uma preocupação em implementação da estrutura mínima para seu funcionamento. E a partir de 2014 o Sistema de Controle Interno vem tentando implementar melhorias, e atender a legislação vigente.

No ano de 2020, a autora do trabalho cursou a disciplina Avaliação e Desempenho do Mestrado Profissional Controle de Gestão, como aluna ouvinte disponibilizada pela UFSC, no intuito de melhorar a performance dos trabalhos dos controladores internos no Município onde trabalha e contribuir com a pesquisa na área. O trabalho da disciplina foi focado em construir um instrumento de avaliação e desempenho aplicado a um caso prático. Para fins, de obter-se ferramenta de medição dos trabalhos realizados no Sistema Central de Controle Interno no Município de Mampituba/RS.

A ideia foi criar uma ferramenta de avaliação e desempenho na Central do Sistema de Controle Interno no Município de Mampituba/RS, considerando as dificuldades encontradas pelos Controladores Internos para avaliar os resultados dos trabalhos executados, buscar melhorias e aperfeiçoamento nas rotinas diárias.

#### 4.6.1 Apoio a Decisão

Para um melhor entendimento sobre a ferramenta construída, faz-se necessário incluir a seguir a fundamentação teórica, das três orientações, ou seja, Processos Decisórios, Metodologia Multicritérios e MCDA, teorias fundamentais para que sejam fornecidos subsídios necessários para facilitar o entendimento do trabalho prático realizado.

O Processo Decisório, influencia as ações quotidianas dos seres humanos, com diversas situações que precisam ser decididas envolvendo níveis diversos de responsabilidade. Portanto, as decisões são capazes de afetar além do seu decisor, outros atores envolvidos, bem como empresas, organizações e a sociedade como um todo. E dentro do paradigma científico os trabalhos realizados com modelos formais, seja para apoiar a decisão MDCA Construtivista ou Tomar Decisão Racionalista, é necessário definir claramente as regras de trabalho a serem utilizadas. Tais regras definem: o que é válido e o que não é válido realizar, e quais métodos podem ser utilizados, quais os problemas a serem resolvidos, qual o objetivo desejado, como encarar as informações e os decisores.

Também existe a necessidade de escolher um Paradigma Científico, o qual definirá se os problemas considerados como pertinentes à resolução pelos praticantes; e se as teorias e modelos julgados como válidos para atacar aqueles problemas. As decisões são tomadas quando se escolhe, fazer (ou não fazer) alguma coisa e fazê-las de uma certa forma, e raramente decisões são tomadas por indivíduos únicos; sendo produto de diversas interações entre as preferências de indivíduos e grupos de influência (aqui chamados de atores). Realiza-se através de um processo ao longo do tempo e acontece de forma caótica, com muitas confrontações e interações entre as preferências dos atores. Destarte, que o conceito de decisão não pode ser completamente separado do processo de decisão e o apoio a decisão ocorre através de um processo evolutivo, e não em um dado momento.

Os atores do processo decisão são pessoas, grupos e instituições que tem uma posição no processo decisório, possuem seu sistema de valores que defende e que o representa e tem interesses nos resultados da decisão. Os atores podem ser classificados de dois tipos, os

Intervenientes que são definidos por ações intencionais e participam diretamente do processo decisório, e que fazem prevalecer seus sistemas de valores, e os agidos que sofrem passivamente consequências da implementação da decisão tomada e não se envolvem diretamente no processo decisório. Dentro das divisões dos atores Agidos e Intervenientes, temos os decisores, representantes e facilitador.

Existem os paradigmas entre os decisores Racionalista e Construtivistas, para o primeiro os pressupostos mais importantes é que os decisores sejam racionalistas e que tenham o mesmo tipo de conhecimento, ou seja, raciocinariam na mesma lógica, e para o segundo o pressuposto mais importante é reconhecer a importância da subjetividade dos decisores (valores, objetivos, preconceitos, cultura etc.), tendo a impossibilidade de excluir do processo de decisão os aspectos subjetivos do decisor. Destarte, que os Construtivistas são chamados facilitadores. A seguir no Quadro 11 são demonstradas as principais características dos Paradigmas Racionalista e Paradigma Construtivista (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001, p. 39-40):

Quadro 11: Características Paradigma Racionalista e Construtivista.

	<b>Paradigma Racionalista</b>	<b>Paradigma Construtivista</b>
Tomada de Decisão	Momento em que ocorre escolha solução ótima	Processo ao longo do tempo envolvendo interação entre atores
Decisores	Totalmente racional	Dotado de sistema de valores próprio
Problema a ser resolvido	Problema real	Problema construído (constrói seu próprio problema)
Os Modelos	Representam a realidade objetiva	São ferramentas aceitas pelos decisórios como úteis no Apoio à decisão
Os Resultados dos Modelos	Soluções ótimas	Recomendações que visam atender aos valores dos decisores
O Objetivo da Modelagem	Encontrar a solução ótima	Gerar conhecimento aos decisores sobre seu problema
A validade do Modelo	Modelo é válido quando representa a realidade objetivamente	Modelo é válido quando serve como ferramenta de Apoio à Decisão
Preferência dos Decisores	São extraídas pelo analista	São construídas com o facilitador
Forma de Atuação	Tomada de decisão	Apoio à Decisão

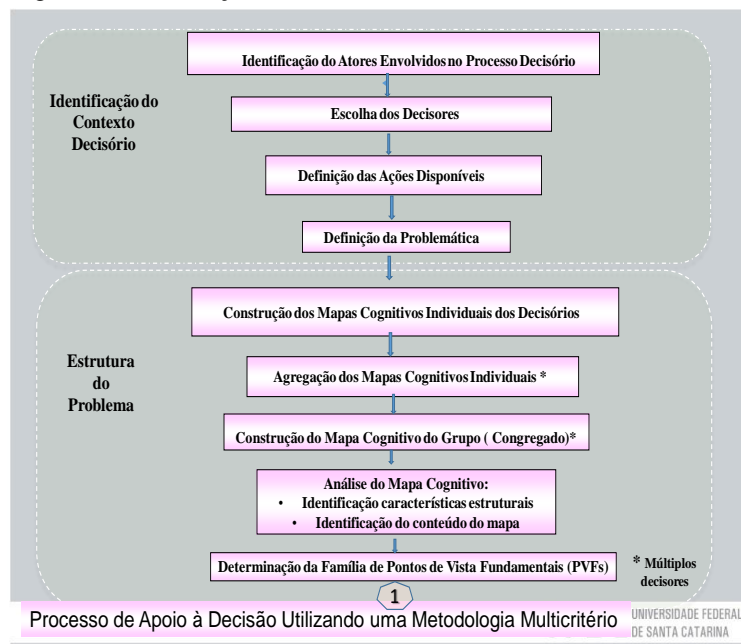
Quadro: Elaborado pela autora (2021)

#### 4.6.2 Processo de Modelagem

Os modelos são bastantes distintos nos paradigmas racionalistas e Construtivistas, o paradigma decisório racional são distorção e filtros e próximos a realidade. Independem de opiniões, convicção ou valor humano. Tem como objetivo os resultados mais próximos da realidade, e podem encontrar soluções ótimas. Já o paradigma decisório construtivista, desenvolve o entendimento, não se refere a modelar o problema real. Cujo objetivos são a geração de conhecimento aos decisores. Os resultados obtidos são apenas recomendações, e não indicam soluções ótimas.

Parte-se aqui, como em Roy (1987, 1993 apud ENSSLIN et al., 2001) e Déri et al. (1993 apud ENSSLIN et al., 2001), de uma visão epistemológica (isto é, de filosofia da ciência) sobre o assunto. Apoiar à decisão, seja utilizando metodologias multicritério, seja utilizando outras formas de modelagem. Necessário contrastar o paradigma científico adotado no apoio à decisão (construtivista com aquele usualmente adotado na Pesquisa Operacional tradicional (racionalista). A seguir são demonstrados o desenho do processo utilizando a Metodologia Multicritério:

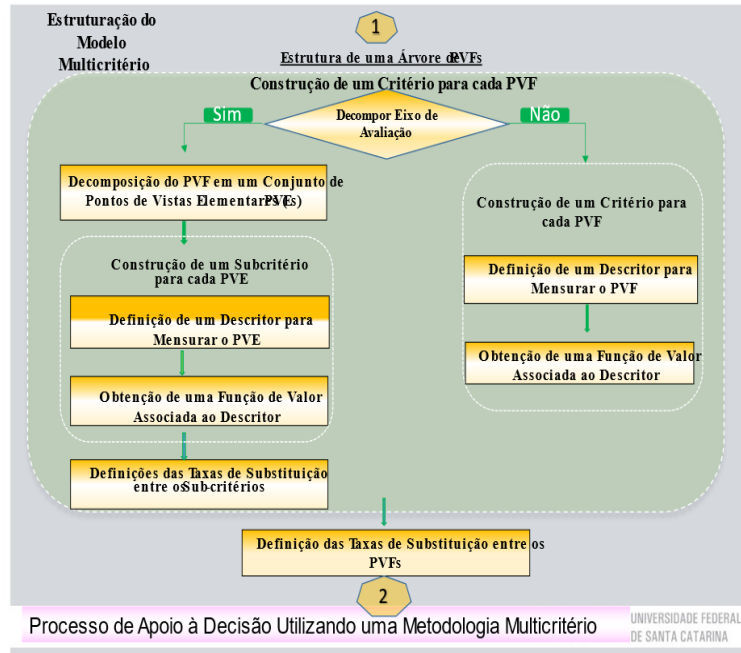
Figura 4: Identificação dos Atores Envolvidos no Processo Decisório



Fonte: Disciplina Mestrado Profissional (2020)

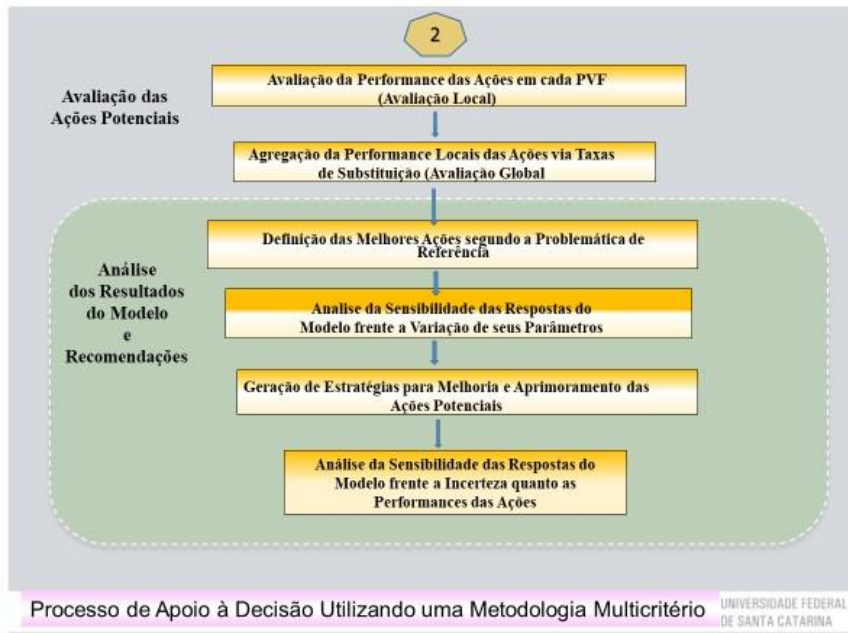


Figura 5: Estruturação do Modelo Multicritério (1)



Fonte: Disciplina Mestrado Profissional (2020)

Figura 6: Estruturação do Modelo Multicritério (2)



Fonte: Disciplina Mestrado Profissional (2020)

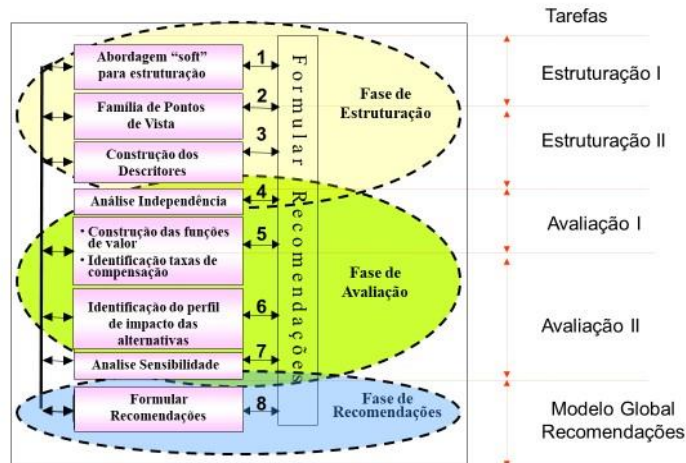
#### 4.6.3 Construção dos Conectores

Um Mapa Cognitivo é uma representação gráfica de uma representação mental que o facilitador constrói a partir de uma representação discursiva formulada pelo decisor sobre um objeto específico (Problema), (Ensslin et al., 2001). Também fará o decisor explicitar seus

valores relacionados com o problema em questão e fornecerá uma série de meios visando atingir os fins almejados (Ensslin et all., 2000, p. 81).

a) Fases do Processo MCDA

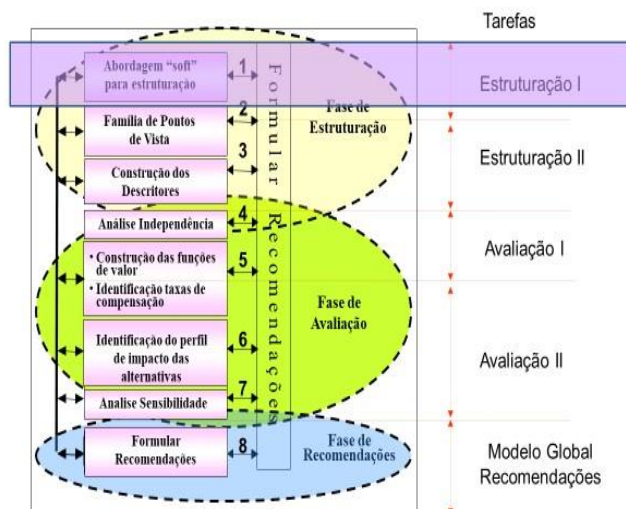
Figura 7: Fases do Processo MCDA-C.  
Fases do processo MCDA-C



Ensslin, I.; Montibeller, G.; Noronha, S.; Apoio à Decisão, Insular, 2001

Fonte: Disciplina Mestrado Profissional (2020)

Figura 8: Estruturação I  
Fases do processo MCDA-C



Ensslin, I.; Montibeller, G.; Noronha, S.; Apoio à Decisão, Insular, 2001

Fonte: Disciplina Mestrado Profissional

#### 4.6.4 Definição dos Elementos Primários de Avaliação

Devem ser identificados os elementos primários de avaliação (EPAs) que permitirão o início da construção do mapa, constituídos de objetivos, metas valores dos decisores, bem como de ações, opções e alternativas, servindo desta forma como base do mapa cognitivo. (Ensslin et al, 2001, p. 82).

A seguir é apresentada a contextualização, descrevendo o ambiente, definindo Atores, Rótulo e Sumário, de acordo com a figura apresentada a seguir:

Figura 9: Contextualização.



Fonte: Material Disciplina Avaliação e Desempenho (2020)

##### 4.6.4.1 Estudo de Caso: UCCI da Prefeitura de Mampituba

###### a) Descrever o ambiente:

A ideia foi a criação de uma ferramenta de avaliação e desempenho no Sistema de Controle Interno no Município de Mampituba/RS, considerando as dificuldades encontradas pelos Controladores Internos para avaliar os resultados dos trabalhos executados, buscar melhorias e aperfeiçoamento nas rotinas diárias.

A seguir é demonstrado o Organograma Estrutural do Município, para uma maior compreensão do funcionamento e hierarquia (Mampituba, 2013):

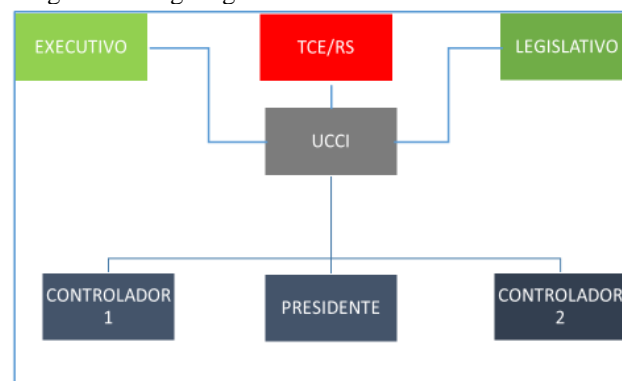
Figura 10: Organograma Estrutural do Município.



Fonte: Elaborada pela autora (2020)

De acordo com a lei Municipal nº 895 (MAMPITUBA, 2017), a UCCI está vinculada diretamente ao Gabinete do Prefeito, e deve dirigir-se ao Executivo e Legislativo Municipal para apresentar elaboração de pareceres e representações ao Prefeito ou ao Presidente da Câmara, conforme o caso, ou para expedição de recomendações, e ao TCE/RS conforme Resolução 936/12 (TCE/RS, 2012) conforme demonstrado na figura a seguir:

Figura 11: Organograma Estrutural do Controle Interno.



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

#### b) Definição de atores

Nesta fase foram identificados os principais decisores, agidos e facilitador, conforme descrito a seguir:

**Decisores:** Prefeito Municipal, Presidente da Câmara, Presidente da UCCI.

**Agidos:** Secretários, Servidores e População.

**Facilitador:** Presidente da UCCI.

O processo decisório foi realizado pela Presidente do Controle Interno, para descrição e levantamento das principais dificuldades nos trabalhos realizados na UCCI.

Destarte que o foco da UCCI são as auditorias internas e apoio a auditoria externa (TCE/RS) para fins de proteger o patrimônio público. Diante disso, existe a necessidade de aprimoramento dos trabalhos realizados na área.

c) Rótulo do problema:

Após a identificação dos Decisores, Agidos e Facilitador, houve a definição de qual problemática de referência que irá influenciar o processo de estruturação do modelo multicritérios (Ensslin. et al., 2001, p. 70), conforme descrito a seguir: “Avaliar o desempenho da UCCI visando identificar oportunidades para seu aperfeiçoamento.”

d) Elementos Primários de Avaliação (EPA's)

Diante do rótulo do problema, foram identificados os Elementos Primários de Avaliação (EPA's), conforme segue:

**Processo Normal:**

Tempo para os trabalhos; Pessoal; Número de áreas auditadas; Treinamento; Falta de Sistema informatizado de auditoria; Entrega de trabalhos extras; Retorno das Implementações das recomendações; Acompanhamento e retorno do Jurídico/TCE/RS; Informações pulverizadas, falta de unificação; Atendimento ao TCE; Quantidade de auditorias realizadas por mês; Equipamentos disponíveis; Seguir padrões (Normas técnicas); Remuneração; Ter processos; Condições de trabalho; Falta de reconhecimento; Interferência política; Considerado como Aspectos Desejáveis; Atender prazos do TCE/RS; Ter qualidade de serviços; Recomendações da UCCI serem acatadas pelos gestores; Ter tempo hábil e equipe para realizar as atividades; Controle dos Riscos; Padronização; Remuneração Adequada; Orçamento para área.

**Considerado como Aspectos Indesejáveis**

Gestor sofrer apontamentos do TCE/RS (multa); Recomendações ficarem somente no papel; Mudança de equipe por motivação política; localizar desvios de recursos públicos; Ineficiência; Falta de credibilidade; Falta de pessoal.

**Considerado como Performance (pior, melhor, concorrente)**

Usar os Recursos Humanos disponíveis; usar o Departamento Jurídico como apoio e consultas; atuação do Tribunal de Contas.

### **Grandes áreas de Preocupação**

Qualificação técnica; Saúde da equipe; Relacionamentos; Intervenção política; Atendimento de toda a legislação aplicável; Falta de orçamento para UCCI.

### **Considerado como Ações**

Não delegar suas atribuições.

### **Considerado como Consequências**

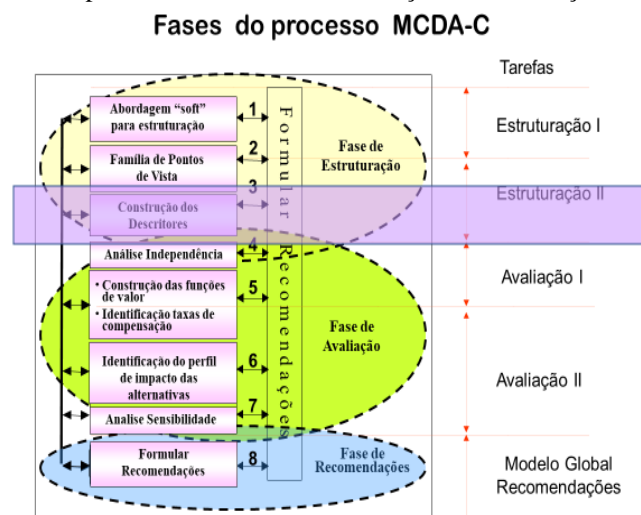
Auditoria especial por desvio de recursos públicos; Gestor não ter contas aprovadas; Troca da equipe de auditoria; UCCI vista como um braço do TCE pelos gestores; Tentativa de interferência política; Responsabilidade solidaria com gestor.

### **Qualidade dos Serviços**

Atender os prazos TCE/RS; ter padrões (normas técnicos); elaborar um bom planejamento; evitar penalizações do TCE/RS; elaborar relatórios de recomendações bons; elaborar normatizações excelentes; ter processo bons; evitar desgastes com colegas; ter qualidade de serviços; acompanhar apontamentos da auditoria; cumprir a legislação aplicada a área; ter histórico das recomendações e resoluções.

A seguir são demonstrados dentro da Estrutura do MCDA-C a Construção dos Descritores.

Figura 12: Fases do processo MCDA-C- Estruturação II- Construção dos Descritores.



Ensslin, J.; Montibeller, G.; Noronha, S.; Apoio à Decisão, Insular, 2001

Fonte: Material Disciplina Avaliação e Desempenho

#### e) Áreas de Preocupação

De acordo com a Construção dos valores foram identificadas as áreas de Preocupação.

#### **Tempo**

1. Atender demanda de todas Secretárias e Câmara Municipal;
2. Atender auditorias em áreas específicas;
3. Responder denúncias;
4. Revisar os trabalhos da equipe;
5. Elaborar memorando de recomendações;
6. Atender auditorias do TCE/RS;
7. Treinar equipe;
8. Acompanhar mudança da legislação e normas;
9. Emitir relatórios anuais de recomendações.

#### **Gerenciamento de Recursos Humanos**

10. Ter quantidade adequadas de Controladores;
11. Ter mão de obra qualificada;
12. Ter equipe fixa de pessoal;
13. Sugerir criação de cargo de controlador;
14. Criar incentivo para trabalhar na área;
15. Ter apoio da área administrativa;
16. Ter cargos preenchido com nível superior;
17. Conhecer as competências requeridas;
18. Ter horário de no mínimo 20 horas para todos os controladores internos;
19. Ter equipe com dedicação exclusiva;
20. Promover treinamento.

#### **Qualidade Percebida**

21. Superar as normas do TCE;
22. Atender a transparência;

23. Valorizar os Controladores;
24. Atender prazos requeridos;
25. Aplicar recomendações;
26. Acompanhar eficiência dos gastos.

### **Qualidade dos Serviços**

27. Aumentar número de áreas auditadas;
28. Minimizar retrabalho;
29. Saber o que e como fazer;
30. Ter medidores de resultados;
31. Ter aprovação de contas TCE/RS;
32. Ter auditorias preventivas;
33. Ter informações em tempo hábil;
34. Ter controle de informações;
35. Ter histórico das recomendações e resoluções;
36. Resolver apontamentos do TCE/RS;
37. Recomendar programa de *Compliance*;
38. Recomendar programa de integridade;
39. Comprovar a legalidade;
40. Avaliar os resultados quanto à economicidade;
41. Avaliar os resultados quanto à eficácia;
42. Avaliar a eficiência da gestão Orçamentária;
43. Avaliar a eficiência financeira;
44. Avaliar e acompanhar a eficiência patrimonial;
45. Avaliar o cumprimento das diretrizes, e a execução das metas previstas no Plano Plurianual (PPA);
46. Avaliar o cumprimento e a execução das metas previstas na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO);
47. Avaliar o cumprimento e a execução das metas previstas na Lei Orçamentária Anual (LOA);
48. Avaliar as providências adotadas pelo gestor diante de danos causados ao erário;



49. Emitir parecer acerca de processos de Tomadas de Contas Especiais;
50. Avaliar o desempenho operacional;
51. Avaliar operações;
52. Avaliar processos;
53. Avaliar atividades;
54. Responder denúncias dos cidadãos;
55. Apoiar o controle externo;
56. Criar condições para atuação do controle externo;
57. Orientar e expedir atos normativos para os Órgãos Setoriais;
58. Ganhar produtividade;
59. Verificar os limites e condições para realização de operações de crédito e inscrição em restos a pagar;
60. Verificar, periodicamente, a observância do limite da despesa total com pessoal;
61. Verificar as providências tomadas para recondução dos montantes da dívida consolidada;
62. Verificar as providências tomadas para recondução dos montantes das dívidas consolidadas e mobiliárias aos respectivos limites;
63. Controlar a destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos;
64. Verificar o cumprimento do limite de gastos totais do legislativo municipal;
65. Controlar a execução orçamentária;
66. Avaliar os procedimentos adotados para a realização da receita e das despesas públicas;
67. Verificar a correta aplicação das transferências voluntárias;
68. Controlar a destinação de recursos para os setores público e privado;
69. Avaliar o montante da dívida e as condições de endividamento do Município;
70. Verificar a escrituração das contas públicas;
71. Apreciar o relatório de gestão fiscal;
72. Avaliar os resultados obtidos pelos administradores na execução dos programas de governo e aplicação dos recursos orçamentários;
73. Emitir parecer anual;
74. Apontar as falhas dos expedientes encaminhados e indicar as soluções;
75. Verificar a implementação das soluções indicadas;

76. Elaborar e encaminhar ao Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul a Manifestação Conclusiva do Controle Interno – MCI;
77. Fazer reuniões mensais da equipe;
78. Manter desempenho nas tarefas realizadas;
79. Ter independência, serenidade e imparcialidade;
80. Guardar sigilo sobre dados e informações;
81. Dar ciência de irregularidades ao Prefeito/ou Presidente da Câmara;
82. Dar ciência de irregularidades do Prefeito/ou Presidente da Câmara ao TCE/RS;
83. Analisar contratações temporárias e emitir parecer bimestralmente.
84. Auditar RPPS e revisar pedidos de aposentadoria.

f) Classificação os Gerenciamentos dos Meios e dos Resultados

Depois foi estruturada a Hierarquia de valor, classificando os Gerenciamentos dos Meios e o Gerenciamento dos Resultados.

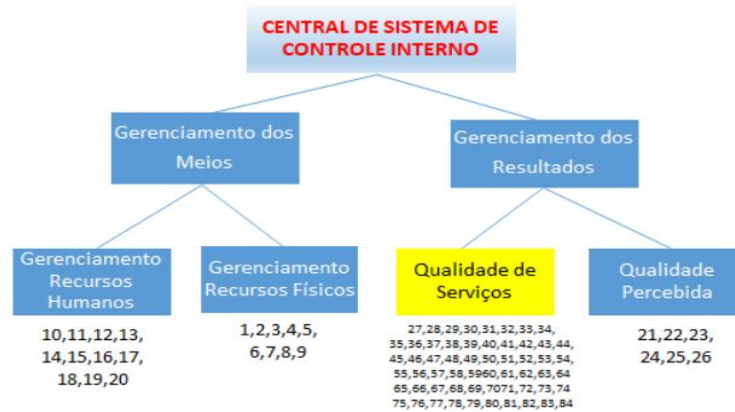
Figura 13: Estrutura Hierárquica de Valor.



Fonte: Elaborado pela Autora (2020)

Posteriormente foi classificada os EPA'S as áreas de preocupação na Estrutura Hierárquica de valor, primeiro nos dois Gerenciamento dos Meios (dividido em Gerenciamento Recursos e Gerenciamento Recursos Físicos) e Gerenciamento dos Resultados (dividido em Qualidade de Serviços e Qualidade Percebida). Conforme figura a seguir:

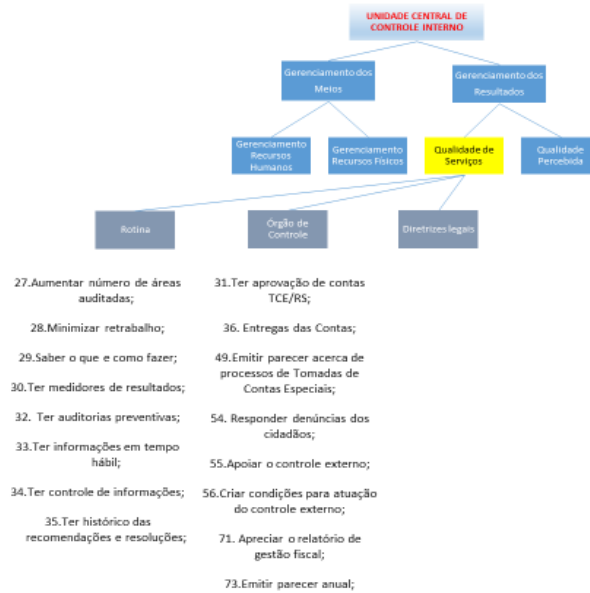
Figura 14: Estrutura Hierárquica de Valor aplicado classificando os EPAS  
**Estrutura Hierárquica de valor**



Fonte: Elaborado pela autora

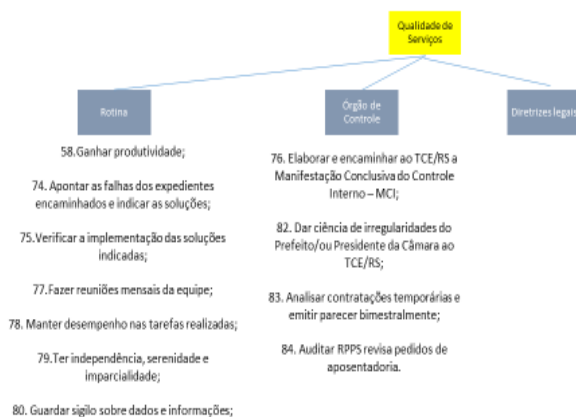
A área de preocupação escolhida foi a de Qualidade de Serviço, no qual são apresentadas as duas figuras a seguir:

Figura 15: Classificação parte 1



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 16: Classificação parte 2



Fonte: Elaborado pela autora

### g) Classificação dos EPA's de acordo com os Princípios da Administração Pública

Para classificação dos EPA's foram aplicados os Princípios da Administração Pública, conforme segue:

**Eficiência-** Está ligado aos meios para redução de custos, diminuição dos tempos nas operações e maior produtividade. As palavras chaves são: Recursos, Meios, Processo, Economicidade e Caminho.

**Eficácia-** Está ligado aos fins: Consecução dos objetivos pretendidos. Busca sistemática de resultado. As palavras chaves são: Metas, Objetivos, Finalidade, Resultado e Chegada.

**Efetividade-** Está ligado à ética e à responsabilidade pública. As palavras chaves são: Impactos, Resultados, Duradouros e Valor agregado à sociedade.

Foram realizadas as classificações dos descritores de acordo com os Princípios e informado as Métricas de valoração de acordo com o decisor, conforme apresentados a seguir:

Tabela 7: Classificação e Métrica dos descritor-Rotina.

<b>Descritores</b>	<b>Classificação</b>	<b>Métrica</b>
27. Aumentar número de áreas auditadas	Efetividade	Número
28. Minimizar retrabalho;	Eficácia	%
30. Ter medidores de resultados;	Eficácia	Número
35. Ter histórico das recomendações e resoluções;	Eficácia	%
75. Verificar a implementação das soluções indicadas;	Efetividade	Nº Soluções
77. Fazer reuniões mensais da equipe;	Eficácia	Número
79. Ter independência, serenidade e imparcialidade;	Efetividade	%
80. Guardar sigilo sobre dados e informações;	Efetividade	%

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

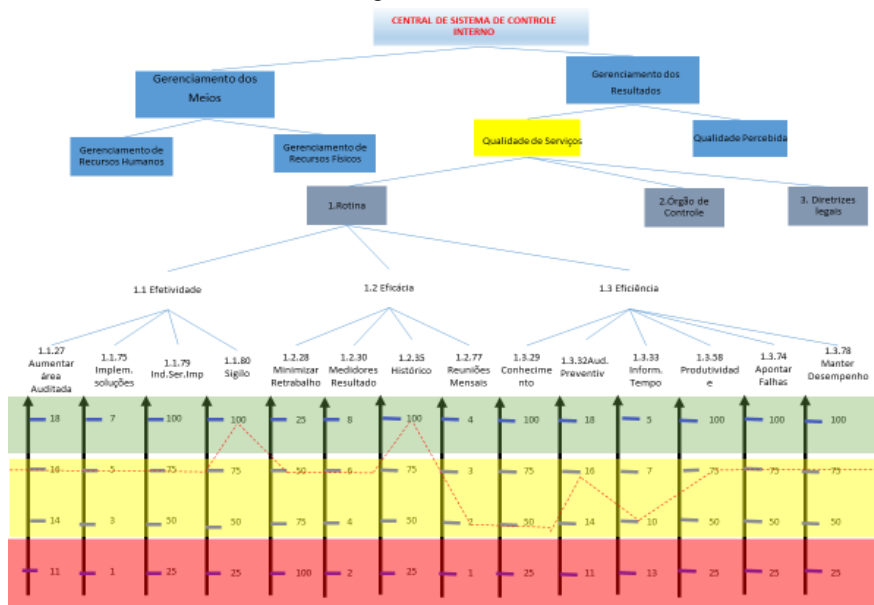
Tabela 8: Classificação e Métrica dos descritores- Prazo e Atuação.

Descritores	Classificação	Mensuração
31. Ter aprovação de contas TCE/RS;	Efetividade	%
36. Entregas de Contas;	Eficácia	Prazo
49. Emitir parecer acerca de processos de Tomadas de Contas Especiais;	Eficácia	Prazo
54. Responder denúncias dos cidadãos;	Efetividade	Prazo
55. Apoiar o controle externo;	Efetividade	%
73. Emitir parecer anual;	Eficácia	Prazo
76. Elaborar e encaminhar ao TCE/RS a Manifestação Conclusiva do Controle Interno – MCI;	Eficácia	Prazo
82. Dar ciência de irregularidades do Prefeito/ou Presidente da Câmara ao TCE/RS;	Efetividade	Prazo
83. Analisar contratações temporárias e emitir parecer bimestralmente;	Eficácia	Prazo
84. Auditar RPPS e revisar pedidos de aposentadoria	Eficácia	Prazo

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

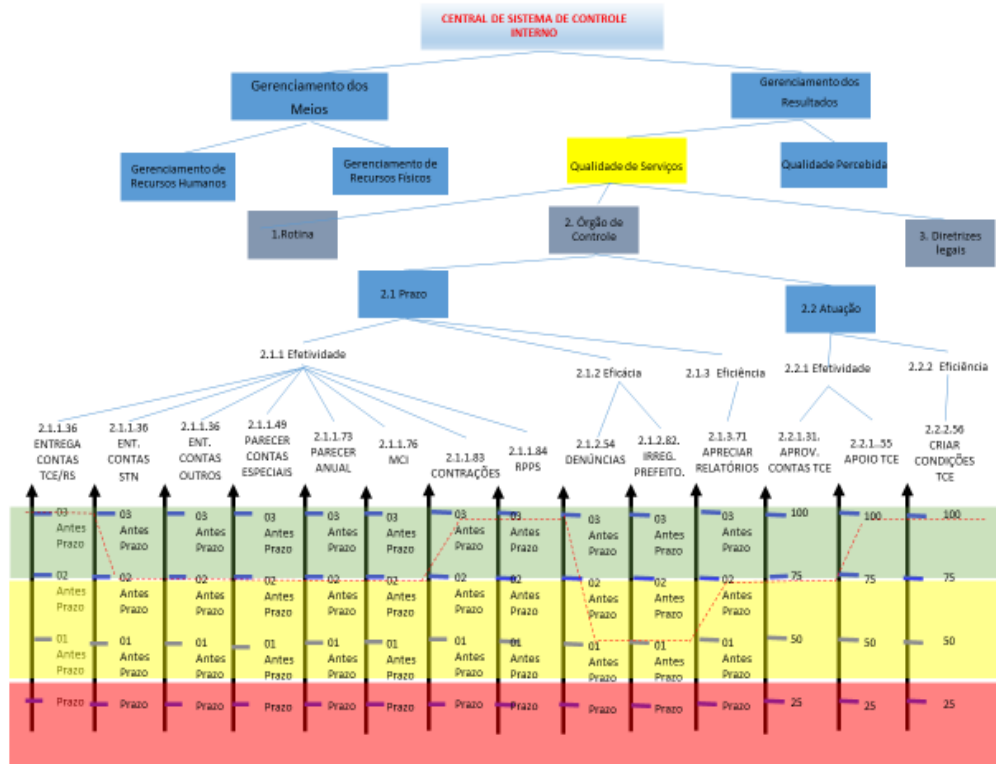
De acordo com os Princípios a classificação os EPAS, tiveram os seguintes resultados das Estruturas Hierárquica de valores com descritores, níveis de ancoragem, e através da Construção a Árvore de Ponto de Vistas (PVFs), foi necessário transformar escalas ordinais em cardinais para cada ponto de vista, identificando o impacto, performance, de cada ação potencial nesta dimensão, conforme demonstrado na figura a seguir:

Figura 17: Rotina.



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 18: Prazo e Atuação.

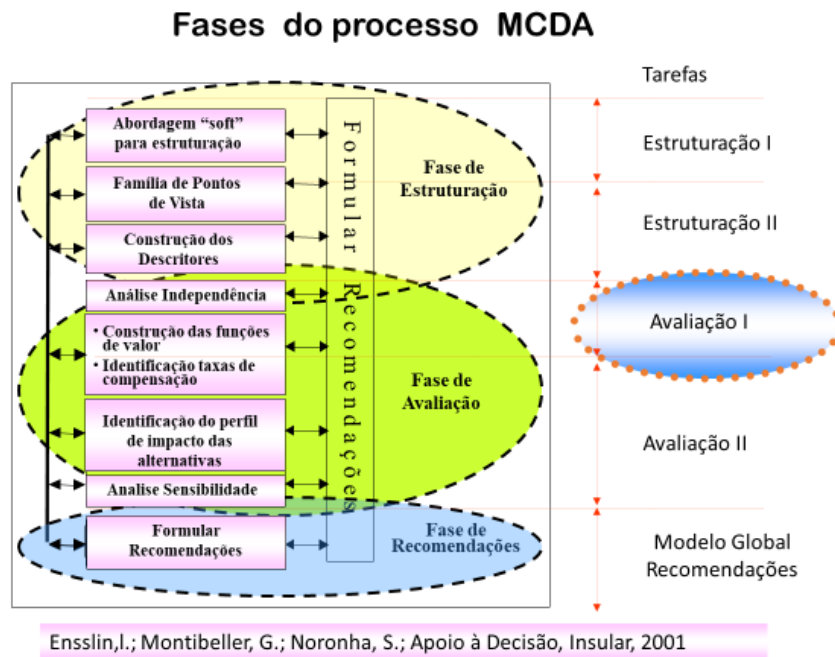


Fonte: Elaborado pela autora

#### h) Família de Pontos de Vista - FVP e Fase da Avaliação

Foi utilizado o software Macbeth (Atratividade medida por uma técnica avaliação baseada em categorias), o qual facilita a tomada de decisão sobre julgamentos qualitativos, permitindo que as informações inseridos no software, gere uma escala numérica o qual é inteiramente consistente com o julgamento do tomador da decisão, utilizando o processo semelhante pesos são gerados critérios e em cada critério e pesos relativos para os critérios , permitindo compreender o problema e ajustar o modelo de forma que as convicções sobre as prioridade a estabelecer, respeitando as fases do processo MCDA.

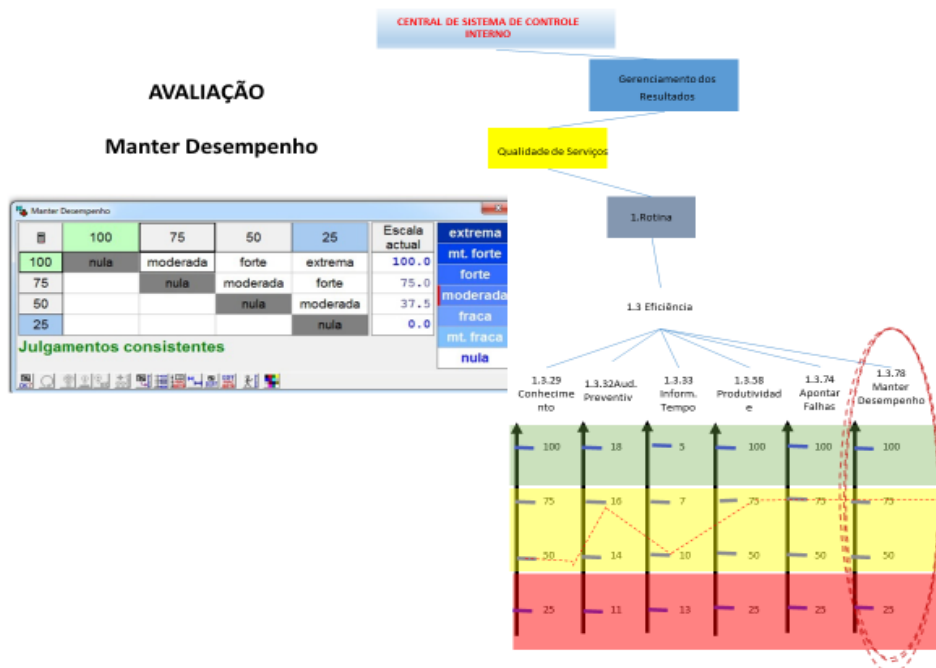
Figura 19: Avaliação I



Fonte: Material Disciplina Avaliação e Desempenho (2020)

O Decisor escolheu para Avaliação no Macbeth, o EPAs “Manter o Desempenho”, o qual está classificado no grupo “Rotina”, conforme figura a seguir:

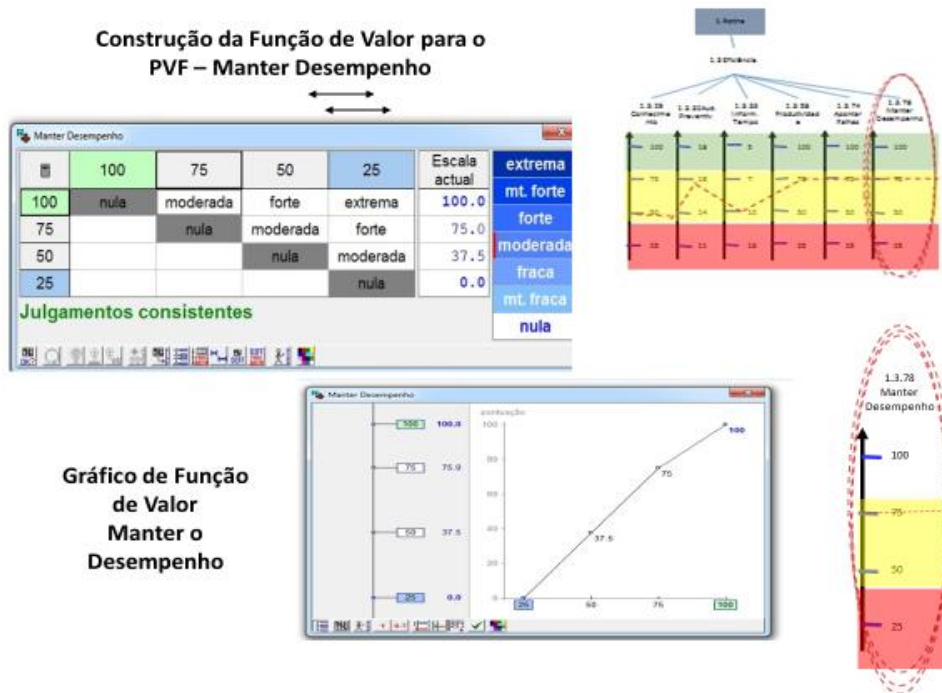
Figura 20: Manter o Desempenho



Fonte: Elaborado pela autora

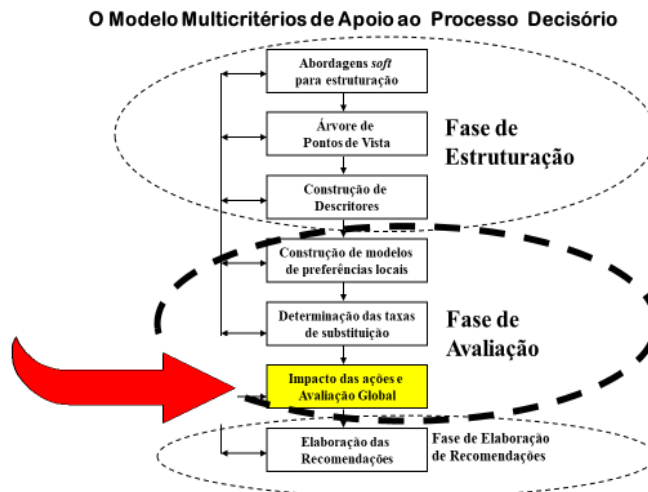
Foi elaborado a Construção da Função de Valor, conforme as figuras apresentadas a seguir:

Figura 21: Construção da função do valor



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Figura 22: Impacto das ações e avaliação global.

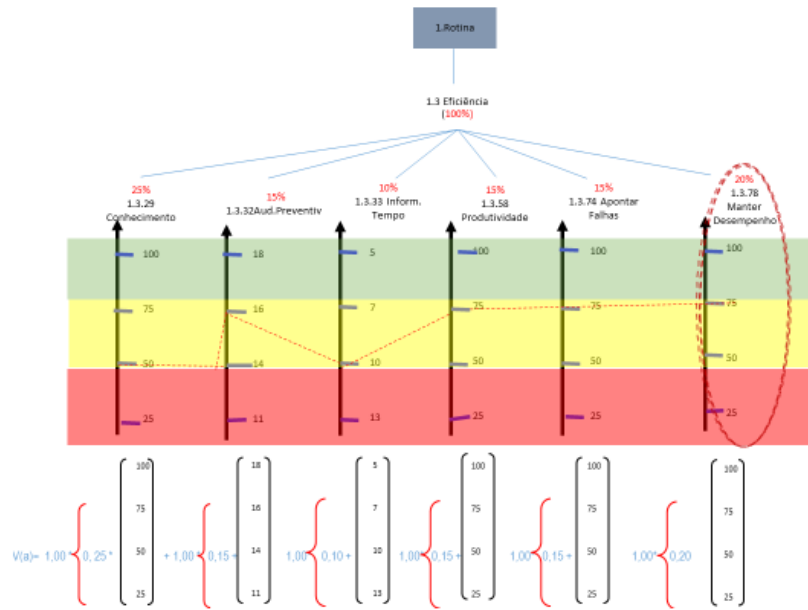


Fonte: Material Disciplina Avaliação e Desempenho (2020)



Figura 23: Modelo Global- Rotina- Manter o Desempenho

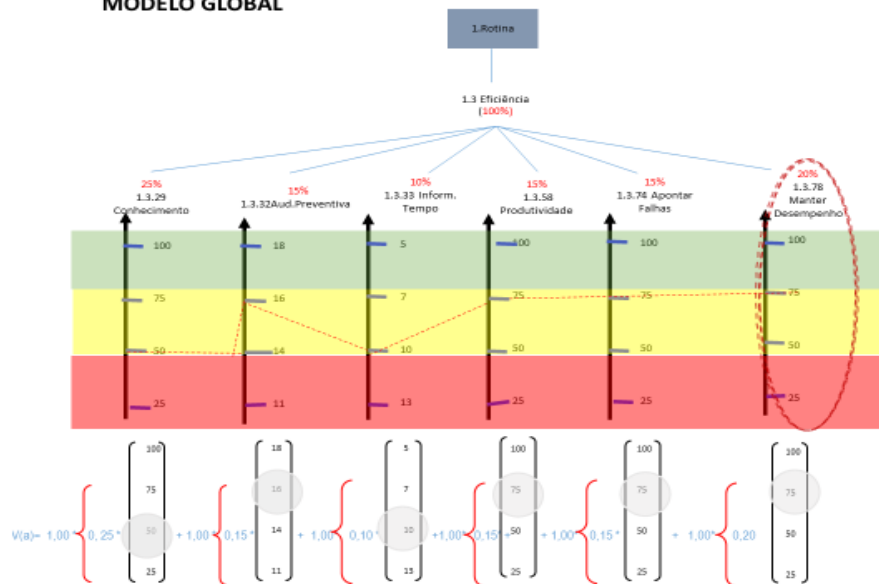
**MODELO GLOBAL**



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Figura 24: Modelo Global- Montagem das Métricas.

**MODELO GLOBAL**



Fonte: Elaborado pela autora (2020)



## 5. CONCLUSÃO

De acordo com os dados levantados nos Pareceres emitidos pelo TCE/RS, nos anos de 2017, 2018 e 2019 observa-se que nos 26 (vinte e seis) Pareceres analisados, 79% dos Pareceres são classificados como “Favoráveis” e 21% não foram informados, destacando-se que não houve na seleção Pareceres classificados como “Não Favoráveis”. As contas de gestão de 13 (treze) Municípios apresentaram contas “Regulares” e 2 (dois) Municípios “Regulares com Ressalva” demonstrando que os achados de auditoria do período foram corrigidos ou não impediram os Gestores de terem suas contas aprovadas.

Em relação aos achados de auditoria as maiores fragilidades foram encontradas nas áreas de “Compras, Licitação e Contratos” representando 22%, “Contabilidade” com índice de 21% e “Saúde” apresentando 18% das deficiências nos Município da seleção. Os achados de auditoria apresentaram redução considerável comparando 2017 com 31 (trinta e um) com 2019 (cinco), podendo este resultado ter sido influenciado pelo número de contas de gestão julgadas, de 33 contas de gestão foram disponibilizadas somente 15 julgamentos na página do TCE/RS.

Sobre os questionários aplicados nos Municípios da seleção, algumas respostas respaldam as contas de Gestão, como por exemplo 2 (dois) Municípios que possuem o número inadequado de servidores na UCCI, ou seja, somente um servidor, e o que chama atenção que um dos Municípios possui a maior receita corrente líquida (R\$ 45.501.240,08) e o outro possui a renda per capita (R\$ 45.334,30) mais alta dos Municípios da seleção, levando a hipótese que a falta de servidores na UCCI talvez não seja falta de recursos financeiros.

As UCCI são compostas por 43% de servidores concursados pelo cargo, e 57% dos Municípios não treinam os servidores para exercer a função. Quanto ao nível de escolaridade exigido para exercer a função não foi atendido por 2 (dois) Municípios, ou seja, estes servidores possuem o nível médio de ensino. Para 57% da seleção haveria melhorias no setor se houvessem treinamentos constantes para trabalhar na área.

Conclui-se que a falta de comunicação entre os setores da Prefeitura, são apontados por 43% da seleção, como fator das maiores dificuldades do trabalho executado, seguido pela falta de reconhecimento do trabalho executado que representa 29%, corroborando com a falta de vontade da gestão municipal em fortalecer os trabalhos da UCCI. E a formalização dos trabalhos atendidos pela maioria dos Municípios.

Para 86% da seleção tem a percepção que a UCCI tem um “Bom” funcionamento, mas apesar dos esforços da UCCI, e em relação as recomendações do controle interno são implementadas parcialmente (86%) contrastando com 14% onde as recomendações são implementadas totalmente pelos gestores municipais.

Diante de todas as dificuldades descritas anteriormente, ainda são gastas 75% do tempo em atendimento ao controle externo para 43% da amostra e 50% do tempo para 29. Diante destes números as UCCI apresentam uma média de tempo gasto anualmente de 62% nas demandas do TCE/RS, um percentual que pode ser considerado alto, considerando que a UCCI tem que atender o rol trazido pela resolução 936 (TCE/RS, 2012). Talvez o atendimento ao Controle Externo, influenciou também no resultado de queda de 71% dos achados de auditoria.

Sobre o grau de dificuldade dos trabalhos realizados 57% da amostra entende que o grau de dificuldade exige um nível médio de conhecimento, e 43% compreendem que o trabalho tem atividades extremamente difíceis. Já em termos de melhoria 43% da seleção entende que o aumento de servidores na UCCI melhoraria efetivamente os trabalhos, reforçando as informações que em média são gastos 62% do tempo anualmente em atendimento ao TCE/RS, refletindo diretamente nos trabalhos internos.

Conclui-se que as Unidades de Controle Interno da seleção possui fragilidades significativas, como falta de pessoal, falta de treinamento, falta de implementação total das recomendações, número alto de horas anuais gastos em atendimento ao TCE/RS de forma que pode comprometer os trabalhos internos, deixando explícito que exige a necessidade de melhorias a serem realizadas, para que haja efetivamente a proteção adequada da aplicação dos recursos públicos e sejam atendidos os Princípios da Administração Pública. Conforme destacou Bona (2020) a falta de valorização das atividades de controle interno, falta de instrutura mínima impactam nos resultados da área. Portanto, são inúmeros os desafios dos Controladores Internos, mas provavelmente a maior barreira é a vontade política para fortalecer os controles internos nos Municípios.

A disciplina do Mestrado Profissional, Avaliação de Desempenho, permitiu o desenvolvimento de aptidões críticas de avaliação, bem como mostrou as potencialidades apresentados durante o processo de Avaliação de Desempenho, para fins de gerar aperfeiçoamento dos trabalhos gerados na UCCI. A aplicação dentro da realidade vivida na UCCI, permitiu a escolha de um método de Avaliação e Desempenho, ou seja, a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Destarte que os problemas

tratados são complexos, com interesses conflitantes e múltiplas variáveis, cujo decisor deseja expandir o conhecimento sobre o contexto, com objetivos ou critérios claros. O produto permitiu ao decisor maior conhecimento acerca do contexto de atuação, permitindo evidenciar, organizar e realizar a mensuração dos aspectos por ele considerados relevantes.

## REFERÊNCIAS

AICPA – American Institute of Certified Public Accountants. **Princípios de controle interno**. Disponível em: <http://www.aicpa.org>. Acesso em: 20 nov. 2020

BOMBANA, Ana Paula. **Controle Interno. Formalização dos Trabalhos de Auditoria**. Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena/TCE-RS. Serviço Regional de Auditoria de Frederico Westphalen.

BONA, Rodrigo De. **A (in)capacidade das Controladorias Municipais antes e depois da pandemia**. 06 de agosto de 2020. Blogs Estadão. Gestão, Política & Sociedade. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/>. Acesso em: 15 set. 2020.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual Prático de Controle Interno na Administração Pública Municipal**. 2º Edição. Curitiba: Juruá, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1967**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao67.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao67.htm). Acesso em: 20 maio 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm). Acesso em: 20 maio 2020.

BRASIL. **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1989**. Disponível em: <http://www2.al.rs.gov.br/dal/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Constitui%C3%A7%C3%A3oEstadual/tabid/3683/Default.aspx>. Acesso em: 20 maio 2020.

BRASIL. **Decreto n. 1.990**, de 31 de janeiro de 1940. Rio de Janeiro, 1940. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/legislacao-1/decretos-leis/1925-a-1965>. Acesso em: 15 maio 2020.

BRASIL. **Decreto n. 15.210**, de 28 de dezembro de 1921. Rio de Janeiro, 1921. Aprova o regulamento que altera a organização dos serviços da Administração Geral da Fazenda Nacional. Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/legislacao/legislacao-1/decretos-leis/1925-a-1965>. Acesso em: 15 maio 2020.

BRASIL. **Decreto n. 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em: 01 jun. 2020.

BRASIL. **Decreto n. 4.536**, de 28 de janeiro de 1922. Rio de Janeiro, 1922. Organiza o Código de Contabilidade da União. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Historicos/DPL/DPL4536.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Historicos/DPL/DPL4536.htm). Acesso em: 2 maio 2020.

BRASIL. **Lei complementar n. 101**, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm). Acesso em: 20 maio 2020.

BRASIL. **Lei n. 4.320**, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, 1964. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4320.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm). Acesso em: 30 maio 2020.

BRASIL. **Lei n. 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 1993. Disponível em: <http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/103866/lei-de-licitacoes-lei-8666-93>. Acesso em: 30 maio. 2020.

BRASIL. STF-Supremo Tribunal Federal. **A Constituição e o Supremo [recurso eletrônico]. Supremo Tribunal Federal**. – 6. ed. Atual até a EC 99/2017. – Brasília: STF, Secretaria de Documentação, 2018. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/portal/constituicao/>. Acesso em: 20 out. 2020.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. - 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

CFC - CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC n. 1.135, de 21 de** CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro, FILHO, Arcênio Pereira Santos. **Políticas Públicas Enquanto Consequência dos Direitos Constitucionais**. Revista Gestão Pública Práticas e Desafios (RGPD) v. 10, n. 2, 2018.

COSO - COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. **Key concepts**. Disponível em: <http://www.coso.org>. Acesso em: 10 jun. 2020.

DACORSO, Antonio Luiz Rocha; REIS, Audálio Fernandes dos; TENÓRIO, Fernando Antonio Guimarães. **Influência do uso de tecnologias de informação e comunicação na prestação de contas públicas municipais — um estudo de caso no Tribunal de Contas dos Municípios do estado da Bahia**. Rev. Adm. Pública- Rio de Janeiro, jan./fev. 2015.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER, Gilberto; NORONHA. **Apoio à Decisão – Metodologia para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001. p. 296 ISBN 85-7474-093-4.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. ed.10. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3º. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 7º. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GLOCK, José Osvaldo. **A importância do sistema de controle interno nas Organizações Públicas, 2015.** Disponível em: <https://joseglock.jusbrasil.com.br/artigos/247908002/a-importancia-do-sistemade-controle-interno-nas-organizacoes-publicas>. Acesso em: 20 maio 2020.

GUERRA, Fábio Oliveira, CARVALHO, José Ribamar Marques. **Revista Gestão Pública Práticas e Desafios (RGPD)**. V. VII, n. 1, abr. 2015.

[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2008/001135](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2008/001135). Acesso em: 05  
IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 30 set. 2020.  
jun. 2020.

KPMG. **Mapa das fraudes**. Pesquisa da KPMG analisou centenas de casos de desfalques em todo o mundo. 2018.KPMG Business Magazine 39. Disponível em: <https://rafaelauditoria.files.wordpress.com/2018/03/mapa-das-fraudes-kpmg.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2020.

Lei Sarbanes & Oxley, 2002. **Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos**. Disponível em: [https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/sarbanes\\_oxley\\_portugues\\_delloite.pdf](https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/sarbanes_oxley_portugues_delloite.pdf). Acesso em: 14 out. 20220.

MAMPITUBA, 2013. **Lei Municipal 681**. Institui a Estrutura Administrativa Organizacional do Executivo Municipal de Mampituba e dá Outras Providências. Jan. 2013. Disponível em: <http://www.mampituba.rs.gov.br/images/pdf/leismunicipais/EstruturaAdministrativa-LeiMunicipal681-2013.pdf>. Acesso em: 15 out. 2020.

MAMPITUBA, 2017. **Lei Municipal nº895**. Institui o Sistema de Controle Interno no Município e dá outras providências. Set. 2017. Disponível em: <https://www.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7636&cdDiploma=20170895&NroLei=895&Word=0&Word2=>. Acesso em: 15 out. 2020.

MATIAS-PEREIRA. Manual de Metodologia da Pesquisa Científica: Grupo GEN, 2016. 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 15 out. 2020.

MORATO, Jessica Arielle Queiroz, SILVA, Bruno Cezar. **Planejamento Estratégico Situacional: Um instrumento para formação e gestão de políticas pública**. Revista Gestão Pública Práticas e Desafios (RGPD). Volume X, Número 2 out. 2016.

MORENO, G., & Miranda, L. (2013). **Avaliação dos Órgãos de Controle Interno nos Poderes Municipais Brasileiros: análise a partir dos regulamentos legais**. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, 3(2). Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rgpp/article/view/98579>. Acesso em: 7 maio 2020.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração pública: teoria e questões**. 2ª ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.



PEREIRA, Bresser, L. C. (2012). **Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública. Revista Gestão & Políticas Públicas, 1(2)**. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rgpp/article/view/97836>. Acesso em: 05 jun. 2020.

PORTAL DE AUDITORIA. **Conceito de Controle Interno**. Disponível em: <http://www.portaldeauditoria.com.br/auditoriainterna/Conceito-de-Controle-Interno.asp>. Acesso em: 08 jun. 2020.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da Pesquisa Científica: Como uma Monografia pode abrir o Horizonte do Conhecimento**. Atlas, 2009.

RIO GRANDE DO SUL. **Atlas socioeconômico do estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Secretaria da Coordenação e Planejamento do Estado do Rio Grande do Sul, 2020. Disponível em: <https://atlassocioeconomico.rs.gov.br>. Acesso em: 30 set. 2020.

RONCALIO, Michele Patricia. **Controle interno na administração pública municipal: um estudo sobre a organização e a atuação de órgão centrais de controle interno de municípios catarinenses com mais de 50.000 habitantes, frente às funções estabelecidas na Constituição Federal**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2009.

SCHWARTZ, Eda Regina Doederlein. **Controle interno municipal: estudos e casos práticos**. Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul - Porto Alegre: Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, 2019.

SILVA, Renata; URBANESKI, Vilmar. **Metodologia do trabalho científico**. Grupo Uniasselvi, 2009. Leonardo Da Vinci. Indaial: Asselvi, 2009.

TCE/PR- TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Diretrizes e Orientações sobre Controle Interno para os jurisdicionados, 2017**. Disponível em: <https://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/cartilha-de-diretrizes-e-orientacoes-sobre-controle-interno/304983/area/251>. Acesso em: 25 out. 2021.

TCE/RJ-TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Manual de Implantação de Sistemas de Controle Interno**. 2017. Disponível em: <https://www.tce.rj.gov.br/manual-de-controle-interno>. Acesso em: 25 mai. 2020.

TCE/RS. -TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Consulta Processual**. 2021. Disponível em: <https://portal.tce.rs.gov.br/app/pesquisa/portal/pesquisa>. Acesso em: 05 set. 2021.

TCE/RS. -TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Instrução Normativa 5/2012**. Dispõe sobre o Plano Operativo de Auditoria do Tribunal de Contas do Estado; os procedimentos de auditoria e de inspeção; os Processos de Inspeção Especial e Extraordinária, e dá outras providências. Disponível em: <https://atosoficiais.com.br/tcers/instrucao-normativa-n-5-2012-dispoe-sobre-o-plano-operativo-de-auditoria-do-tribunal-de-contas-do-estado-os-procedimentos-de-auditoria-e-de-inspecao-os-processos-de-inspecao-especial-e-extraordinaria-e-da-outras-providencias?origin=instituicao>. Acesso em: 05 set. 2021.

TCE/RS. -TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Instrução Normativa 5/2021**. Dispõe sobre os instrumentos de fiscalização no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, os planos de fiscalização e dá outras providências. Disponível em: <https://atosoficiais.com.br/tcers/instrucao-normativa-n-5-2021-dispoe-sobre-os-instrumentos-de-fiscalizacao-no-ambito-do-tribunal-de-contas-do-estado-do-rio-grande-do-sul-os-planos-de-fiscalizacao-e-da-outras-providencias?origin=instituicao&q=5>. Acesso em: 05 set. 2021.

TCE/RS. -TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Resolução nº 936/2012**. Dispõe sobre as diretrizes a serem observadas na estruturação e funcionamento do sistema de controle interno municipal e dá outras providências. Disponível em: <https://atosoficiais.com.br/tcers/resolucao-n-936-2012-dispoe-sobre-as-diretrizes-a-serem-observadas-na-estruturacao-e-funcionamento-do-sistema-de-controle-interno-municipal-e-da-outras-providencias?origin=instituicao&q=936>. Acesso em: 05 set. 2021.

TCE/RS. -TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Resolução nº 1009/2014**. Dispõe sobre os critérios a serem observados na apreciação das contas de governo, para fins de emissão de parecer prévio, e no julgamento das contas de gestão dos administradores e demais responsáveis por bens e valores públicos da Administração Direta e Indireta e dá outras providências. Disponível em: <https://atosoficiais.com.br/tcers/resolucao-n-1009-2014-dispoe-sobre-os-criterios-a-serem-observados-na-apreciacao-das-contas-de-governo-para-fins-de-emissao-de-parecer-previo-e-no-julgamento-das-contas-de-gestao-dos-administradores-e-dema-is-responsaveis-por-bens-e-valores-publicos-da-administracao-direta-e-indireta-e-da-outras-providencias?origin=instituicao&q=1009>. Acesso em: 05 set. 2021

TCE/RS. -TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Contas Julgadas Regulares e Pareceres Prévios Favoráveis**. 2020. Disponível em <https://portalnovo.tce.rs.gov.br/contas-julgadas-regulares-e-pareceres-previos-favoraveis/>. Acesso em: 26 out. 2021

TCE/RS. -TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Controle interno municipal: estudos e casos práticos**. Eda Regina Doederlein Schwartz, organizadora – 2. ed. – Porto Alegre, 2021.

TCE/RS. -TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Diretrizes e Orientações sobre Controle Interno para os jurisdicionados**. 2017. Curso Controle Interno Municipal - Estudos e Casos Práticos - 3ª edição. Disponível em: [https://ead.tce.rs.gov.br/moodle/\\_extra/cursos/lista\\_cursos.php?categoria=1](https://ead.tce.rs.gov.br/moodle/_extra/cursos/lista_cursos.php?categoria=1). Acesso em 01 set. 2021

TCE/RS-TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Resolução n. 936**, de 7 de março de 2012. Porto Alegre, 2012. Disponível em: [http://www1.tce.rs.gov.br/docs/resolucao\\_936\\_2012.pdf](http://www1.tce.rs.gov.br/docs/resolucao_936_2012.pdf). Acesso em: 20 mai. 2020.

TCE/SP-TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO De SÃO PAULO. **Manual Básico. O Controle Interno no Município.2015**. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/publicacoes/controle-interno>. Acesso em: 25 mai. 2020.

TCU. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Glossário de Termos de Controle Externo**. set. 2017. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/>. Acesso em: 15 nov. 2020.

TEIXEIRA, Edna Tomas Miguel. **As perspectivas de mudanças na gestão com a implantação do controle interno em municípios do Litoral Norte do Estado do Rio Grande do Sul**. 2016. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós Graduação em Economia. Porto Alegre/RS.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Torres, RS xx de xxxx de 2021

Prezado (a) Senhor (a),

Sou aluna do curso superior Administração Pública, da Universidade Federal de Santa Catarina Sul - UFRGS e, sob a orientação do professor Dr. Sérgio Murilo Petri, desenvolvo uma pesquisa referente ao sistema de controle interno nas organizações públicas, restrita ao âmbito municipal.

O propósito do trabalho consiste em descrever os principais desafios dos controladores internos e identificar possíveis soluções e instrumentos de melhoria para execução dos trabalhos nos órgãos de controle interno.

A escolha dos municípios desta pesquisa deve-se ao fato de fazerem parte dos municípios da região do Litoral Norte que possuem menos de 10 mil habitantes, conforme fontes de dados do IBGE (2010). Nesse sentido, solicito-lhe a gentileza de sua colaboração no sentido de responder ao questionário anexo, cujo preenchimento é indispensável para análise e conclusão deste trabalho.

Os dados obtidos serão tratados de forma conjunta nesta pesquisa, em caráter estritamente acadêmico, e os nomes dos pesquisados não serão revelados.

Desde já, agradeço pela colaboração.

Cordialmente,

Josiane Pereira Machado.

## APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO

### **Caracterização e Estrutura do Controle Interno do Município**

\*Obrigatório

Email \*

1) Nome do Município:

Marcar apenas uma opção.

- Arroio do Sal
- Capivari do Sul
- Caraá
- Dom Pedro de Alcântara
- Itati
- Mampituba
- Maquiné
- Morrinhos do Sul
- Tavares
- Terra de Areia
- Três Forquilhas

2) Qual é o número de componentes do órgão de coordenação do Sistema de Controle Interno

Marcar apenas uma opção.

- 1
- 2
- 3
- 4 ou mais

3. Como funciona a coordenação do Sistema de Controle Interno no seu Município?

Marcar apenas uma opção.

- órgão de coordenação central, com servidores designados pelo Sr. Prefeito Municipal;
- órgão colegiado, com eleição do presidente e dos demais membros pelos servidores municipais;
- outra forma

4.Os membros integrantes do órgão de coordenação do Sistema de Controle Interno são:

Marcar apenas uma opção.

- servidores ocupantes de outros cargos de provimento efetivo, designados para o exercício da coordenação do Sistema de Controle Interno;
- servidores ocupantes de cargos de provimento em comissão, designados para o exercício da coordenação do Sistema de Controle Interno
- servidores concursados exclusivamente para o exercício da coordenação do Sistema de Controle Interno
- outros

5.Todos os membros integrantes do órgão de coordenação do Sistema de Controle Interno receberam treinamento específico para o desenvolvimento das atividades de controle interno?

Marcar apenas uma opção.

- sim
- não

6.Qual o nível de escolaridade do Chefe do órgão de coordenação do Sistema de Controle Interno?

Marcar apenas uma opção.

- ensino fundamental;
- ensino médio;
- ensino superior;
- pós- graduação

7.Para melhoria das funções de Controlador Interno, você indicaria primeiramente?

Marcar apenas uma opção.

- treinamento constante;
- autonomia para executar as funções;
- maior número de servidores na área;
- maior reconhecimento financeiro.

8. Qual é a maior dificuldade encontrada na execução dos trabalhos do Controle Interno?

Marcar apenas uma opção.

- falta de apoio do chefe do executivo;
- dificuldades em obter informações;
- falta de reconhecimento do trabalho executado;
- falta de adequação as normatizações e leis;
- falta de comunicação entre os setores da Prefeitura.

9. Como são formalizados (registrados) os trabalhos desenvolvidos pelo Controle Interno?

Marcar apenas uma opção.

- relatórios;
- atas;
- recomendações;
- descritivos;
- outros;
- não são formalizados (escritos)

10) As recomendações e/ou sugestões apresentados pelo Controle Interno aos Administradores Públicos são efetivamente utilizadas para o aprimoramento das ações e atividades administrativas?

Marcar apenas uma opção.

- sim, integralmente;
- sim, parcialmente;
- não são utilizadas;

11. Qual a sua avaliação a respeito do funcionamento do Sistema de Controle Interno no seu Município?

Marcar apenas uma opção.

- ótimo;
- bom;
- regular;
- péssimo.

12. Quanto do tempo anual da equipe do Controle Interno são gastos para atender as demandas solicitadas pelo Tribunal de Contas do Rio Grande do Sul?

Marcar apenas uma opção.

- 100%;
- 75%;
- 50%
- 25%.

13. Nos últimos 5 anos, os apontamentos do TCE/RS:

Marcar apenas uma opção.

- aumentaram;
- permanecem os mesmos;
- diminuiram;

14. Em termos de conhecimento técnico, você entende que a maioria das atividades desenvolvidas pelos Controladores Internos são:

Marcar apenas uma opção.

- extremamente difíceis;
- exigem um nível médio de conhecimento;
- são fáceis de executar;

15. Considerando as demandas de trabalhos realizadas, assuntos diversificados, o tempo e o número de servidores para realização dos trabalhos na auditoria interna; o que melhoraria efetivamente os trabalhos?



Marcar apenas uma opção.

- implantação de ferramenta para medição dos resultados dos trabalhos realizados;
- software de programa de auditoria interna;
- aumento de número de servidores para o Órgão de Controle Interno;