

## PROPOSTA DE UM INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO EM UM MUNICÍPIO DO ESTADO DO PIAUÍ

Cristiana Aragão Marques Correia Lima<sup>a</sup> e Diego Rodrigues Boente<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Doutoranda em Contabilidade e Administração pela Fucape Business School, Teresina - Piauí, Brasil, Professora na Universidade Estadual do Piauí, [cristiana.aragao@gmail.com](mailto:cristiana.aragao@gmail.com)*

<sup>b</sup> *Doutor em Contabilidade (UNB), Professor na Fucape Business School, Vitória Espírito Santo, Brasil, [diegorodrigues@fucape.br](mailto:diegorodrigues@fucape.br)*

### Resumo

O diagnóstico do sistema de controle interno é uma importante ferramenta para a avaliação das unidades de controle interno. Pensando nisso, o TCE-PI diagnosticou por meio de uma avaliação as unidades de controle interno municipais no ano de 2019, e verificou que apenas 20 municípios do estado atingiram 70% ou mais da pontuação, que é a média desejada. Nesse sentido, o objetivo proposto por este estudo consiste na elaboração de um modelo de autoavaliação do sistema de controle interno que possibilite o atendimento das prerrogativas indicadas pelo modelo de avaliação proposto no diagnóstico elaborado pelo TCE-PI junto aos municípios piauienses. Para tanto, será selecionado um único município do estado do Piauí que obteve uma pontuação abaixo da média desejada, para a implementação do instrumento de autoavaliação. O instrumento de autoavaliação segue um macroprocesso de controle que tem como etapas principais a criação do modelo de controle e criação do fluxograma baseado na notação BPMN. Após o recebimento da avaliação oficial o município passa por três etapas: o controle pós-avaliação, a autoavaliação e o controle pós-autoavaliação. Essas etapas são utilizadas para realizar a melhoria continuada dos itens despontuados diante da avaliação aplicada pelo TCE-PI para que os municípios consigam atingir um melhor desempenho. Dessa forma, o foco deste trabalho ocorre na melhoria do desempenho das unidades de controle interno, em que, oportunidades de aperfeiçoamento no controle interno serão identificadas.

Palavras-chave: Instrumento de autoavaliação; sistema de controle interno; avaliação externa; TCE-PI.

PATROCINADORES:

## 1. INTRODUÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado do Piauí (TCE-PI) diagnosticou a situação dos Sistemas de Controle Interno (SCI) com base na aplicação do questionário “Controle Interno”, um levantamento direcionado aos 224 municípios do Estado do Piauí. O estudo, aplicado com referência ao ano de 2019, foi guiado por perguntas dicotômicas (sim ou não), abertas (texto livre), de resposta única (seleção de uma única opção entre várias) e questões de múltipla escolha (possibilidade de seleção de uma ou mais opções simultaneamente). Além das informações primárias, a pesquisa se valeu de fontes secundárias de dados (TCE-PI, 2020).

Os critérios da elaboração do diagnóstico envolveram três áreas temáticas, a Independência Técnico-Funcional, Estrutura Adequada e o Desempenho Regular das Atribuições que atingem no máximo 26 pontos. Desta forma, no ranking de avaliação global dos municípios, apenas 20 cidades atingiram 70% ou mais da pontuação, que é a média desejada. Assim, o estudo identifica a urgência no aperfeiçoamento do ciclo de controle municipal, com destaque na transparência, comunicação entre controle e controlados e entre aquele e a sociedade (TCE-PI, 2020).

Assim, o objetivo deste estudo consiste em propor um modelo de auto avaliação do SCI que possibilite o atendimento das prerrogativas indicadas pelo modelo de avaliação proposto no diagnóstico elaborado pelo TCE-PI junto aos municípios piauienses. Para tanto, será selecionado um único município de baixa performance, de forma que, o foco deste trabalho ocorra na melhoria, em que, oportunidades de aperfeiçoamento no controle interno sejam identificadas.

Diante desta preocupação, a simples implantação e funcionamento do SCI não garante que a gestão atingirá todos os seus objetivos ou afastará qualquer hipótese de desvio de recursos. A responsabilidade primária pela prevenção e detecção de fraude é da gestão, que mediante a elaboração de planejamento, implementação e manutenção de um SCI eficiente

PATROCINADORES:

deveria identificar e mitigar sua ocorrência (*International Organization of Supreme Audit Institutions* - INTOSAI, 2017).

Nesse sentido, o movimento chamado *New Public Management* (Nova Gestão Pública - NGP) incentivou os governos a adotarem a medição de desempenho e o uso de relatórios para avaliar questões como eficiência, eficácia e responsabilidade da gestão pública (Taylor, 2007). Desde a década de 1980 o NPM orienta as reformas do setor público, defendendo que o controle de uma gestão eficaz tem como base três pilares principais: cultura orientada e com foco nos resultados; introdução da gestão de desempenho baseada em metas, monitoramento e incentivos; e descentralização dos direitos de decisão, reduzindo a dependência de regras e procedimentos (Verbeeten & Speklé, 2015).

Nesse contexto, a ideia de normatizar a temática do controle interno na administração pública visa, principalmente, afastar da rotina dos gestores, o mau uso dos recursos públicos. A aplicação deste tipo de recurso, requer uma prestação de contas transparente, de forma que, a sociedade observe e fiscalize o cumprimento das determinações legais, como preceituada na Lei n.º 4320/64 (Brasil, 1964), na Constituição Federal brasileira (Brasil, 1988), pela Lei Complementar n.º 101/2000 conhecida por Lei de Responsabilidade Fiscal (Brasil, 2000), das normas dos Tribunal de Contas da União (TCU), TCE e das orientações do COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) e da INTOSAI.

No Brasil, as instituições formadas pelo TCE e TCU utilizam modelos de controle subsidiados de forma teórica para a elaboração dos modelos de Controle Interno (CI). Ademais, a existência do SCI e das Unidades de Controle Interno (UCI) fornecem um ambiente adequado para as boas práticas de governança pública e obedece aos preceitos legais para o funcionamento adequado dos municípios.

Para o TCU, o funcionamento de maneira efetiva dos SCI proporciona um ambiente ideal de uso dos princípios que regem a boa governança pública, definidos no TCU como: a *accountability* (prestação de contas), *diclosure* (transparência), *responsability* (valorização da

PATROCINADORES:

ética e da responsabilidade) e *equity* (equidade) (TCE-PI, 2020). No âmbito das normas legais, o TCE e TCU, são os órgãos que regulamentam as estruturas de controle e adotam os modelos propostos pelo COSO e INTOSAI (TCU, 2021), instituições que emitem normas internacionais e introduzem conceitos de CI adotados por instituições normatizadoras pelo mundo.

Especificamente para o TCE-PI, as diretrizes para implantação do SCI no âmbito das unidades jurisdicionadas é apresentada pela Instrução Normativa nº05 de 2017, que esclarece que o SCI é um processo conduzido pela estrutura de governança e executado pela administração e por todo o corpo funcional da entidade, organizado para enfrentar riscos e fornecer razoável segurança para a consecução da missão, objetivos e das metas institucionais e que os princípios constitucionais da administração pública sejam obedecidos (TCE-PI, 2017).

Como observado no diagnóstico mais recente para os SCI municipais do estado do Piauí, demonstra-se a fragilidade dos ambientes de controle interno, com menos de 1/6 das UCI possuindo normas técnicas, manuais de procedimento, código de ética e regimento interno. Isto posto, a presente pesquisa contribui inicialmente com os SCI municipais de baixa performance, pois foram identificadas oportunidades de melhoria no controle interno destas cidades.

Para alcançar o objetivo deste trabalho, optou-se por dividir o artigo em quatro seções incluindo essa introdução. A próxima seção, apresenta o diagnóstico da situação-problema e na seguinte, é exposto o modelo proposto. Por fim, o modelo é discutido, com foco na análise dos benefícios e riscos. Além disso, são recomendadas sugestões de futuras pesquisas.

## 2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A maioria das organizações normatizadoras a nível internacional, como o COSO e a INTOSAI, e a nível nacional, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o TCU chegam

PATROCINADORES:



a um consenso quanto à abordagem conceitual sobre o controle interno, estabelecendo inicialmente uma estrutura organizacional bem definida como meio eficiente para combater os eventos adversos considerados fatores de riscos (Silva, 2017).

Na linha teórica, o modelo de avaliação dos controles internos desenvolvido pelo COSO pode auxiliar os gestores a classificar as estruturas de controles internos de acordo com suas competências, o que permitirá a comparação das estruturas de municípios distintos. Mediante a comparação entre as unidades analisadas produzida pelos estudos, pode-se incentivar a concorrência para a busca da melhoria contínua em seus sistemas de controle interno (Silva, 2017).

Das experiências internacionais, Batisda e Benito (2007) avaliaram a transparência nas práticas orçamentárias em uma amostra de 41 países da OCDE que atendem as melhores práticas da transparência orçamentária. Dos achados, a transparência está negativamente associada a corrupção e positivamente relacionada ao desenvolvimento econômico. Além disso, países membros da OCDE não atendem mais as sugestões das melhores práticas da transparência orçamentária do que os não associados.

Por outra abordagem, a das auditorias, Gendron, Cooper e Townley (2001) investigaram a função do auditor estadual na cidade de Alberta. Por meio da análise dos relatórios anuais do gabinete de auditoria, os pesquisadores mostraram que as atribuições do gabinete mudaram para promover e encorajar a implementação no setor público de um atributo específico da responsabilidade designada pela NGP. Todavia, quando o gabinete se torna mais poderoso, torna-se mais vulnerável a reclamações da falta de independência do poder executivo.

O estudo empírico efetuado por Silva (2017) nos municípios do estado de Alagoas propõe melhorias a partir das fragilidades encontradas nos municípios avaliados por dois modelos de questionários estabelecidos como ferramentas de coleta de dados. Um dos questionários, é originário do TCU e, atualizado pelo autor, o outro foi desenvolvido a partir

PATROCINADORES:

de documentos de referência com objetivo de avaliar o plano de maturidade do SCI ao nível de entidade. Neste estudo, identificaram-se fragilidades diversas aos componentes estabelecidos como fundamentais à estrutura do SCI pelo COSO.

De acordo com Taylor (2009) muitos órgãos públicos enfrentam pressões para atender as avaliações externas e ao mesmo tempo para melhorar seu desempenho interno. Em relação a isso o autor busca examinar em um pequeno grupo de agências e autoridades de responsabilidade públicas na Austrália se esses órgãos atendem as demandas apenas para as avaliações externas ou buscam utilizar os indicadores de desempenho para melhoria interna e encontrou evidências de que esses órgãos se utilizavam dos indicadores de desempenho principalmente para atender as demandas externas.

Adicionalmente, Angeli, Silva e Santos (2020) observaram quais os fatores estão associados ao melhor ou pior desempenho das controladorias municipais alagoanas. Além disso, avaliou-se o quanto esses fatores impactam a gestão dos entes. Como fonte dos dados fez-se uso da pesquisa de Silva (2017) e partir desta, obtiveram-se resposta das 61 de 102 controladorias municipais. A análise revelou que 49% das controladorias possuem atuação ruim ou nula. Ademais, os recursos materiais e humanos das controladorias afetam mais o desempenho do que atributos legais e organizacionais. Os fatores socioeconômicos testados, não demonstraram afetar significativamente a atuação das controladorias municipais.

Seguindo os passos de Silva (2017), o TCE do estado de Minas Gerais adotou os questionários elaborados do estudo supracitado. No processo de avaliação dos municípios mineiros, foram respondidos dois questionários, o “Questionário de Avaliação de Controles Internos” (QACI), respondido pelo prefeito, e o “Questionário de Diagnóstico da Unidade de Controle Interno (QDUCI)”, respondido pelo responsável da unidade central de controle interno. O TCE-MG aponta que obteve resposta dos 779 prefeitos e 794 controladores internos, totalizando 768 municípios que enviaram ambas as pesquisas. Por meio do estudo, os controles internos foram classificados em inexistente, fraco, mediano e forte. Por fim, o

PATROCINADORES:

relatório individual aborda os pontos fortes e fragilidades que precisam ser trabalhadas em cada local (TCE-MG, 2021).

Ainda no eixo de pesquisa sobre os diagnósticos dos SCI, foi elaborado pelo Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Pará (TCM-PA) e o TCU em 2018 um levantamento com o objetivo de verificar a instituição, a estrutura e o funcionamento das unidades de controle interno em 144 municípios paraenses. O trabalho, conduzido no âmbito da Rede de Controle da Gestão Pública no Estado do Pará, possibilitou a avaliação das auditorias municipais e se estas estão corretamente instituídas e se atuam com efetividade conforme a legislação pertinente (TCU, 2018).

Como subsídio, o estudo do TCM-PA incorporou as diretrizes para as normas de Controle Interno do Setor Público da INTOSAI, seguindo em seu conteúdo os modelos COSO I e COSO II (TCU, 2018). Desta maneira, revela-se inegável a qualidade dos normativos que regulamentam os sistemas de controle interno, também servido como base para o Governo Federal.

O diagnóstico do TCM-PA, visou apoiar ações de capacitação dos controladores internos, bem como ações de fortalecimento da cultura de gestão dos riscos no âmbito municipal, estabelecimento de uma estrutura sólida de governança, prevenção de fraudes e a eficiência da gestão dos recursos públicos sob responsabilidade do município. Assim, os benefícios se estendem a sociedade local, favorecendo o controle externo a cargo dos tribunais de conta (TCU, 2018).

Esta fiscalização, buscava respostas a quatro perguntas de auditoria, sendo estas: a) existe unidade de controle interno formalmente instituída e em funcionamento? b) a unidade de controle interno atua com vistas a comprovar a legalidade e avaliar os resultados da gestão municipal? c) a unidade de controle interno age para dar transparência a seu trabalho, de modo a favorecer o controle social? d) a unidade de controle interno realiza funções que visam a assegurar a governança, a gestão de riscos, a ética e a prevenção de fraude na gestão

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



municipal? Para cada uma das quatro questões de auditoria havia perguntas específicas aplicadas em questionário eletrônico que buscavam compor o entendimento da questão principal em avaliação (TCU, 2018).

Das conclusões observou-se que as unidades de controle interno dos municípios do Estado do Pará estão em sua maior parte devidamente instituída, entretanto, são deficientes de dirigente e corpo técnico com autonomia, capacitação e com melhores condições de trabalho. Como efeito potencial a pesquisa elucida que a baixa autonomia e as condições insatisfatórias de trabalho da controladoria propiciam disfunções no ambiente institucional e impedem a correta atuação e avaliação da gestão municipal (TCU, 2018).

Como constatado nas pesquisas supracitadas, os modelos de avaliação dos sistemas de controle internos municipais apresentam questionários fundamentados nas orientações internacionais do COSO e INTOSAI. Entretanto, verifica-se que os sistemas de controle internos municipais não possuem instrumentos de planejamento para que as unidades de controle possam atingir uma pontuação adequada dos questionários aplicados, sugerindo que um alinhamento seja necessário para obter melhores resultados.

Em sentido contrário, o diagnóstico proposto para os sistemas de controle interno das prefeituras piauienses publicado em 2020 (TCE-PI, 2020), não usou os componentes COSO e/ou INTOSAI como principal ponto de estruturação das perguntas do questionário, como realizado pelo TCE-MG, e nem as questões de auditoria norteadoras como proposto nos TCU e TCM-PA. Mesmo com essa diferença metodológica, as unidades de controle interno tiveram uma avaliação distante do que se imagina ser uma média desejada, demonstrando que estas precisam de melhorias urgentes.

O diagnóstico, mapeou a realidade dos SCI de acordo com 42 perguntas criadas no questionário aplicado no estado do Pará. Os principais aspectos da avaliação dos SCI foram agrupados em três dimensões relevantes do controle como: a independência técnico-funcional

PATROCINADORES:

dos controladores, disposição de estrutura e apoio técnico, bem como regular desempenho das atribuições legais e constitucionais (Figura 1).



Figura 1: Aspectos avaliados do controle interno.  
Fonte: Adaptado de (TCE-PI, 2020)

### 3. MODELO PROPOSTO

Existem tecnologias importantes e eficazes denominadas de ferramentas da qualidade que podem fornecer informações precisas ou dados utilizáveis relacionados ao processo gerenciado. Como exemplo de ferramentas que podem ser utilizadas no processo têm-se diagrama de causa e efeito, 5 porquês, matriz GUT, 5W2H. Quando usadas na forma de plano de ação e folha de verificação, essas ferramentas fornecem a base e os fundamentos necessários para a implantação das etapas de controle da autoavaliação (Campos, 1994; Werkema, 1995).

Nesse sentido, este estudo pretende criar um modelo de autoavaliação capaz de realizar a melhoria continuada dos itens despontuados diante da avaliação aplicada pelo TCE-PI para que os municípios consigam atingir um melhor desempenho. Utilizou-se para um

PATROCINADORES:

estudo piloto um município no estado do Piauí que obteve, assim como a maioria dos jurisdicionados, uma avaliação distante do que se imagina ser uma média desejada.

O modelo proposto segue o macroprocesso de controle que tem como etapas principais a criação do modelo de controle e criação do fluxograma baseado na notação BPMN (*Business Process Model and Notation*).

O processo inicia-se com a avaliação oficial, realizada pelo TCE-PI, representada conforme Figura 2, que apresenta duas “piscinas” (controle externo e interno), divididas em duas “raias” que funcionam como uma sub-partição dentro de um processo para organizar e categorizar atividades, são frequentemente utilizadas para identificar papéis internos, sistemas e departamentos e estão representadas pelo TCE na primeira e, na outra, pelo município.

Após o recebimento da avaliação oficial passa-se por três etapas, são elas: controle pós-avaliação, em seguida, uma autoavaliação e, por fim, o controle pós-autoavaliação.

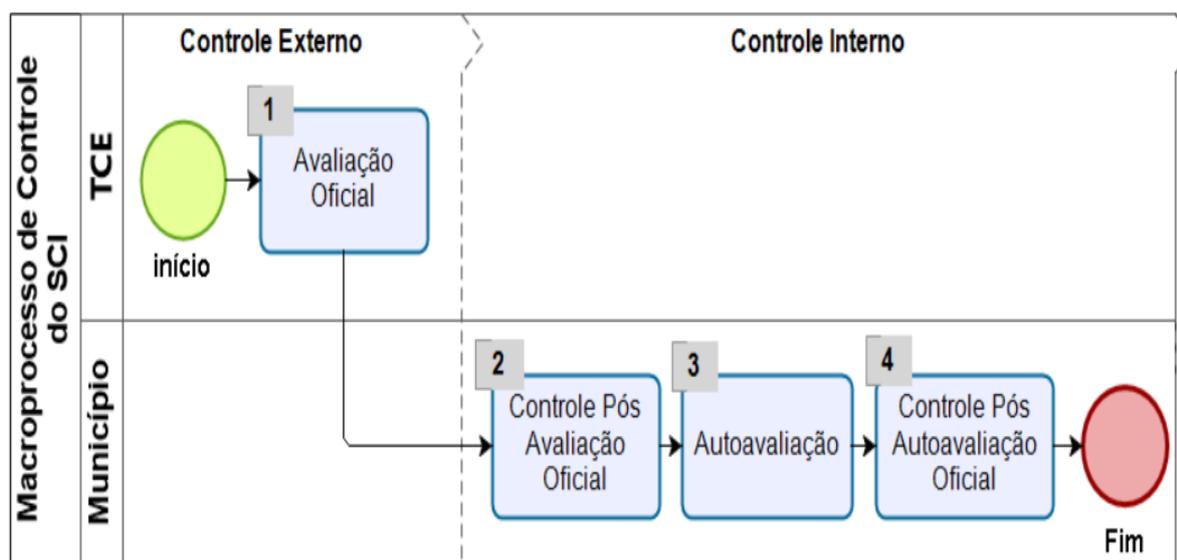


Figura 2: Macroprocesso de Controle do SCI.  
Fonte: Autoria Própria

PATROCINADORES:

A estratificação dos itens 1 e 2 da Figura 2, é representado no recorte da Figura 3, que possui 3 “raias”: avaliação, planejamento e plano de ação. Na avaliação, primeira “raia”, encontra-se o processo de “avaliação oficial” aplicado ao município.

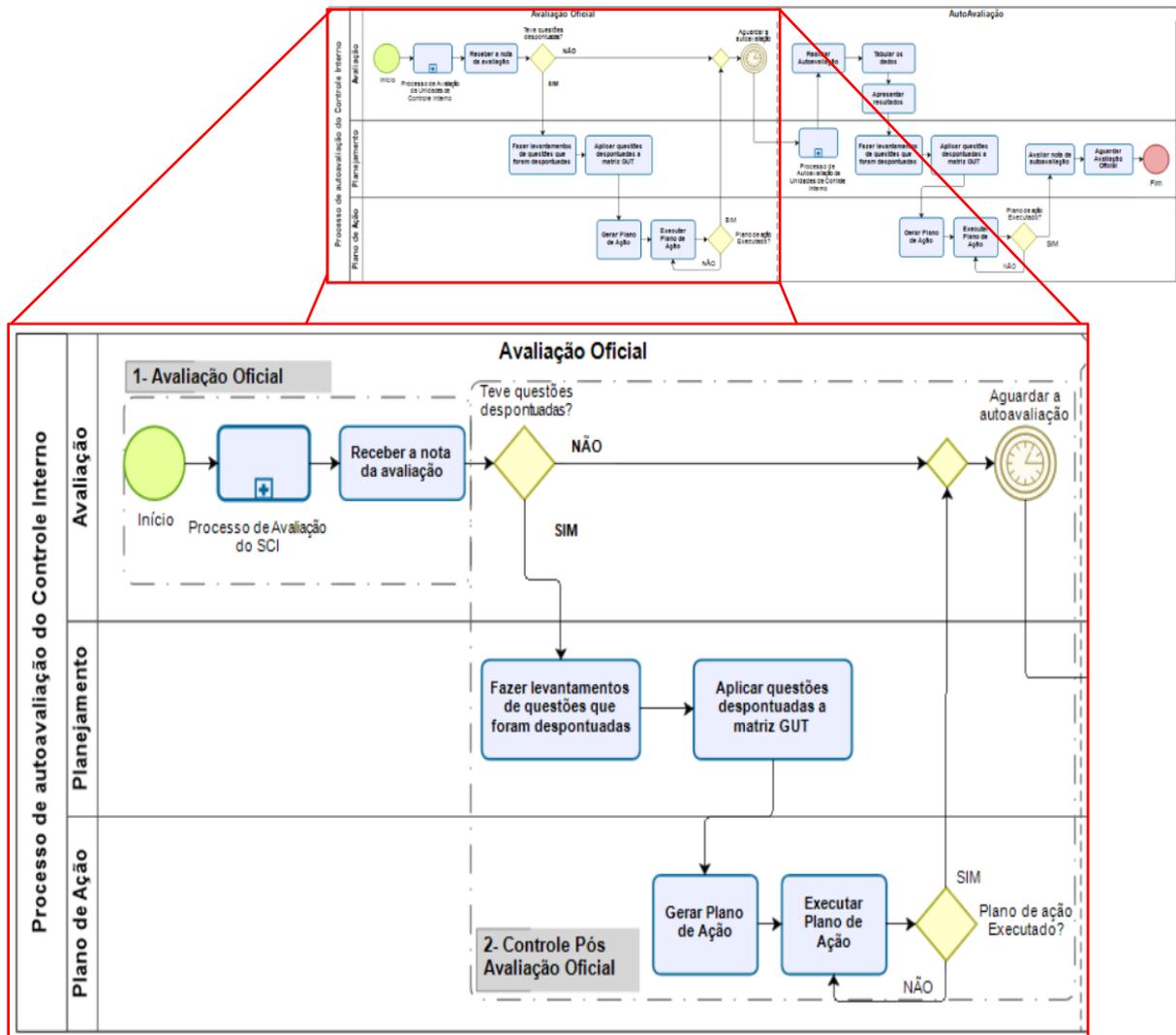


Figura 3: Etapa de Controle Pós Avaliação Oficial.  
Fonte: Autoria Própria

PATROCINADORES:



Após receber a nota, o município aplicará o questionário oficial a um sistema de controle, primeiramente, efetuando um levantamento das questões chamadas de “despontuadas”, depois, irá aplicá-las a uma matriz GUT para a priorização dessas questões ao fazer a análise. Esta análise consiste na utilização de ferramentas de qualidade. Propõe-se a junção do diagrama de Ishikawa e dos 5 porquês após a identificação da causa raiz dos problemas que foram encontrados e, a partir disso, a criação e execução de um plano de ação estruturado no modelo 5W2H.

Na figura 4, a proposta descrita na figura 2 é mantida, porém, nesta etapa a avaliação será feita pelo próprio município, configurando-se como uma etapa de autoavaliação.

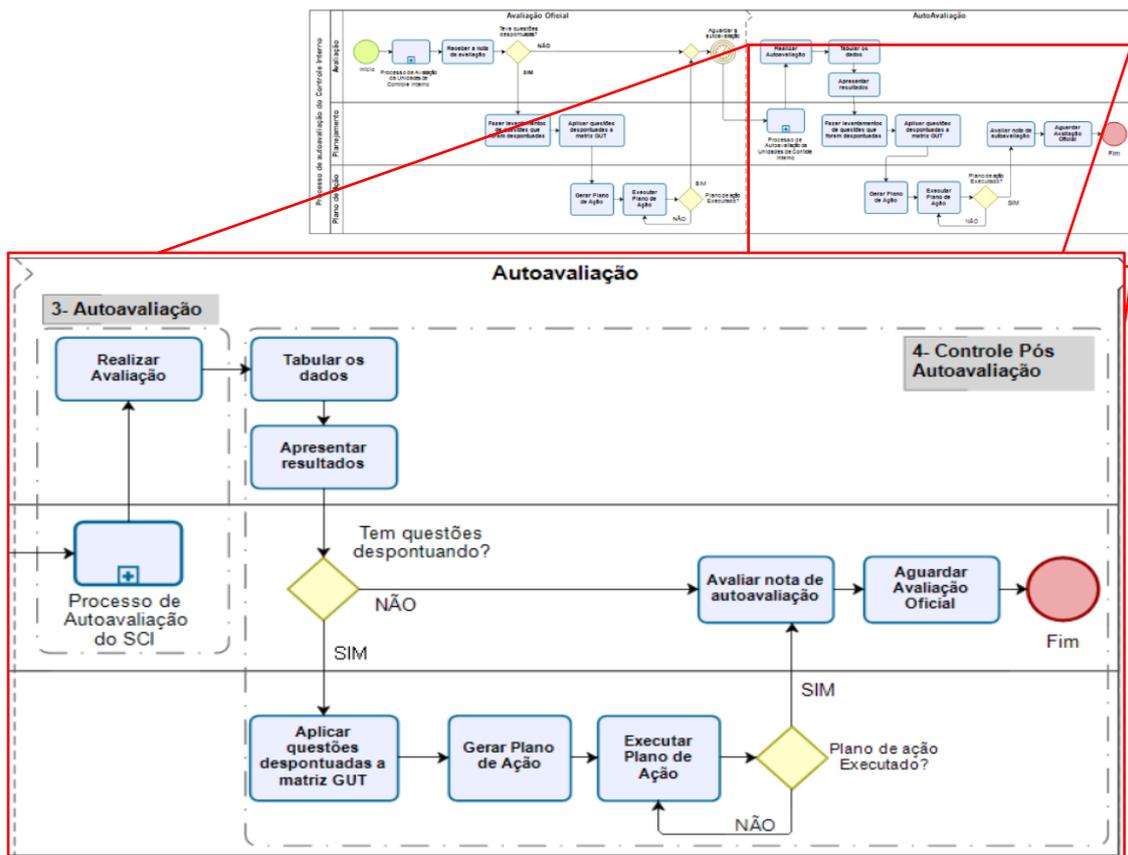


Figura 4: Etapa de Realização e Controle de Autoavaliação  
Fonte: Autoria Própria

PATROCINADORES:



A mudança irá ocorrer no processo de autoavaliação, representado pela figura 5. A autoavaliação necessita que seja criada uma comissão interna para avaliar o SCI, em seguida procurar identificar o questionário aplicado na última avaliação oficial. A comissão deverá receber treinamento para realizar uma avaliação no município, para isso, a comissão deve montara um cronograma de avaliação e realizá-la, conforme mostra a figura 5.

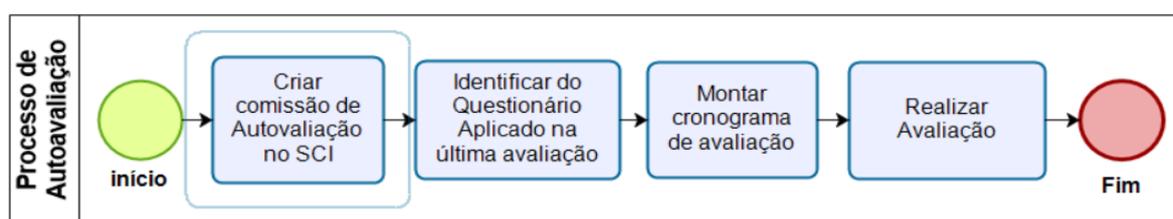


Figura 5: Macroprocesso de Autoavaliação  
Fonte: Autoria Própria

Após as a conclusão de todas as etapas do macroprocesso e com os resultados das avaliações, espera-se que os municípios sejam capazes de identificar os principais fatores que devem ser melhorados, aumentando seu desempenho tanto na avaliação externa quanto em melhorias internas. Na próxima seção será apresentada a discussão a respeito dos riscos e benefícios do modelo.

#### 4. DISCUSSÃO DO MODELO (BENEFÍCIOS E RISCOS)

De maneira diferente dos demais estudos pesquisados, este artigo pretende criar dentro da sua estrutura um modelo/instrumento de autoavaliação capaz de fazer que o ente já conhecendo o modelo de avaliação aplicado pelo TCE-PI seja capaz de atingir um desempenho regular a ótimo. Para o estudo piloto pretende-se aplicar o modelo de autoavaliação em um município no estado do Piauí que obteve, assim como a maioria dos jurisdicionados, uma avaliação distante do que se imagina ser uma média desejada.

PATROCINADORES:

A proposta inicial é que o sistema de autoavaliação seja aplicado duas vezes ao ano, no período de seis meses, para que o município possa ter tempo para corrigir os pontos relacionados às questões antes despontuadas. O escopo mostra que a autoavaliação deve ser aplicada dentro da controladoria, deixando de fora as secretarias pertencentes a prefeitura, exceto quando algum item do plano de ação envolver tais órgãos. Dessa forma, é possível minimizar o risco de não execução, pois as verificações se limitariam a um único órgão de controle, reduzindo prazos e gastos com deslocamentos, envolvendo apenas um departamento do Sistema de Controle Interno (SCI).

A legislação interna municipal deve ser alterada para contemplar a proposta e ainda deve montar o cronograma com o período de autoavaliação. A prefeitura do município deve fazer a convocação de servidores internos para a realização das avaliações assim como a criação de planos de ações e o acompanhamento das ações realizadas até a data estabelecida, para o fechamento do ciclo de avaliação.

Em relação aos benefícios da aplicação do modelo de autoavaliação pode-se afirmar que a implantação do modelo não irá acarretar prejuízos na agilidade do processo decisório dos gestores nem na prestação de contas, só o tornaria mais robusto e eficiente. Destaca-se que para as organizações públicas e para os gestores ter um sistema auditável e eficiente que trate seus problemas através de um controle interno é um ponto obrigatório a se cumprir.

Nesse sentido, os municípios poderiam usar a aplicação do modelo de autoavaliação como exemplo de boa gestão pública, garantindo um funcionamento transparente e auditável, adequado ao sistema de controle no contexto de fiscalizações para o setor público. Quando o órgão e o SCI passam a conhecer e acompanhar de perto os problemas dos sistemas de controle interno, ajudam a instituição no mapeamento dos riscos e na busca de soluções para minimizar os impactos destas falhas.

No que se refere aos riscos da implantação do modelo de autoavaliação destaca-se o impacto que a instituição poderá sofrer a princípio, que é comum a todos os órgãos que

PATROCINADORES:

passam por uma curva de aprendizagem. Podem aparecer também problemas relacionados a implementação da proposta na realização das ações. Existe a possibilidade de que as ações para a implementação do modelo dependam de mais energia e recursos do que um único órgão consiga realizar, caso isso ocorra, pode acontecer do período estabelecido para que as ações sejam cumpridas ser ultrapassado.

Outro ponto a destacar é que a implantação do sistema de controle de autoavaliação proposto envolve custos como a convocação dos avaliadores e o treinamento para realizar a o cronograma e a autoavaliação. Porém, estima-se que os benefícios gerados com a aplicação desse modelo são capazes de superar esses custos.

O objetivo proposto neste estudo se reflete na criação de um modelo de autoavaliação para auxiliar os municípios que tiveram pontuações abaixo da desejada na avaliação externa realizada pelo TCE-PI. A ideia principal da aplicação do modelo de autoavaliação é fazer com que os municípios, por meio dessa ferramenta possam identificar os principais pontos que precisam ser melhorados dentro do seu sistema de controle interno e que foram despontuados nas questões da avaliação realizada pelo TCE-PI. Através dessa identificação o município poderá criar e planejar ações que possam melhorar o seu sistema de controle interno e conseqüentemente a sua pontuação na avaliação.

Neste estudo piloto utilizou-se a aplicação do modelo de autoavaliação em um município do estado do Piauí com o intuito de que este apresente uma melhor pontuação na avaliação externa realizada pelo TCE-PI, e, dessa forma, se comprove os benefícios da implementação do modelo de autoavaliação. Com isso amplia-se a aplicação do modelo de autoavaliação em outros municípios do estado do Piauí, almejando um melhor desempenho do estado como um todo e futuramente de todo o país.

Espera-se que este estudo possa contribuir para a literatura relacionada a criação de modelos que capazes de auxiliar os gestores dos municípios a melhorar o desempenho de seus sistemas de controle interno tendo como foco as avaliações externas e, principalmente

PATROCINADORES:

visando o bom funcionamento do sistema de controle interno como um todo, desenvolvendo ações municipais cada vez mais claras e eficientes.

Como sugestão de estudos futuros, seria interessante tentar mensurar o impacto da aplicação do modelo de autoavaliação nos municípios utilizando como medida de análise as pontuações obtidas pelos municípios na avaliação externa realizada pelo TCE-PI antes e depois da implementação do modelo.

## REFERÊNCIAS

- Angeli, A. E., Silva, J. W. G., & Santos, R. A. (2020). As Controladorias municipais em perspectiva analítica: diagnóstico da atuação das unidades de controle interno dos municípios de Alagoas. *Revista da CGU*, Brasília, 12(21), 23-44.
- Batisda, F., & Benito, B. (2007). Central Government Budget Practices and Transparency: an International Comparison. *Public Administration*, 85(3), 667-716.
- Brasil. (1964). *Lei n.º 4320 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*. Recuperado em 20 setembro, 2021, de, [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm)
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Recuperado em 20 setembro, 2021, de, [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- Brasil. (2000). *Lei Complementar n.º 101 de 04 de maio de 2000 - Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências*. Recuperado em 20 setembro, 2021, de, [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm)
- Campos, V. F. (1994). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.
- Gendron, Y., Cooper, G. J., & Townley, B. (2001). In the Name of Accountability State Auditing, Independence and New Public Management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(3), 278-310.

PATROCINADORES:



International Organization of Supreme Audit Institutions - Intosai. (2017). *ISSAI 4000 - Norma para Auditoria de Conformidade*. Recuperado em 18 setembro, 2021, de, <https://portal.tcu.gov.br/file>

Silva, J. W. G. (2017). *Avaliação dos Sistemas de Controle Interno dos Municípios do Estado de Alagoas: Aplicação da Metodologia do COSO 2013*. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador.

Taylor, J. (2007). ‘The Usefulness of Key Performance Indicators to Public Accountability Authorities in East Asia’. *Public Administration and Development*, 27, 341–352.

Taylor, J. (2009). Strengthening the link between performance measurement and decision making. *Public Administration*, 87(4), 853–871.

Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais – TCE-MG. (2021). *Relatórios do Controle Interno*. Recuperado em 20 setembro, 2021, de, <https://www.tce.mg.gov.br/espacodocontroleinterno/ - canal>

Tribunal de Contas do Estado do Piauí – TCE-PIAUI. (2017). *Instrução Normativa nº05/2017*, de 16 de outubro de 2017. Recuperado em 20 setembro, 2021, de, <https://www.tce.pi.gov.br/wp-content/uploads/2017/11/Instrução-Normativa-nº-05-17-dispõe-sobre-diretrizes-para-implantação-do-Sistema-de-Controle-Interno.pdf>

Tribunal de Contas do Estado do Piauí– TCE-PIAUI. (2020). *Sistemas de Controle Interno Municipais – Exercício de 2019*. Recuperado em 20 setembro, 2021, de, <https://www.tce.pi.gov.br/wp-content/uploads/2020/10/document-6.pdf>

Tribunal de Contas da União - TCU. (2018). *Relatório de Levantamento de Auditoria dos Municípios Paraenses*. Recuperado em 20 setembro, 2021, de, <https://tcu.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/590394109/relatorio-de-levantamento-rl-527520180/relatorio-590394127>

Tribunal de Contas da União - TCU. (2021). *Gestão de riscos: modelos de referência*. Recuperado em 20 setembro, 2021, de, <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/gestao-de-riscos/modelos.htm - laranja>

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



Verbeeten, F. H. M., & Speklé, R. F. (2015). Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management. *Organization Studies*, 36(7), 1-26.

Werkema, M. C. C. (1995). *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO

