UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
EM REDE NACIONAL - PROFIAP

SIMONE LOPES DOS SANTOS MAIOLINO

MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NOS ÓRGÃOS E ENTIDADES DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL EM MATO GROSSO DO SUL

CAMPO GRANDE - MS
2024

SIMONE LOPES DOS SANTOS MAIOLINO

MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO NOS ÓRGÃOS E ENTIDADES DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL EM MATO GROSSO DO SUL

Dissertação apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Yasmin Gomes Casagranda

CAMPO GRANDE - MS

2024

“Ó, vida futura! Nós te criaremos.” (Carlos Drummond de Andrade)

AGRADECIMENTOS

À Deus, à minha família, à minha orientadora e aos meus professores.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGE – Auditoria-Geral do Estado

CGE – Controladoria-Geral do Estado

CGU – Controladoria-Geral da União

CONACI – Conselho Nacional de Controle Interno

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

IA-CM - *Internal Audit Capability Model for the Public Sector* (Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público)

IIA - *The Institute of Internal Auditors*

INTOSAI - *International Organization of Supreme Audit Institutions*

OCDE – Organização para cooperação e Desenvolvimento Econômico

PNPC – Programa Nacional de Prevenção à Corrupção

SCI – Sistema de Controle Interno

TCU – Tribunal de Contas da União

USCI – Unidades setoriais / seccionais de controle interno

RESUMO

A presente dissertação busca propor uma forma objetiva de se avaliar no nível de maturidade do Sistema de Controle Interno (SCI) nos órgãos do Poder Executivo do estado de Mato Grosso do Sul, em razão da importância que o controle interno assume na busca por uma gestão mais transparente e eficaz. A partir da análise da legislação e de estudos relacionados ao tema, pretende-se identificar os fatores mais importantes para a eficiência desse sistema. Além disso, também foram identificados os instrumentos já existentes de avaliação de controles internos, propostos por organizações nacional ou mundialmente reconhecidas, que pudessem servir de base para o desenvolvimento de uma ferramenta de análise do SCI, aplicável à realidade do Poder Executivo Estadual no MS. Na busca por essas entidades reconhecidas, atuantes na área de controle interno, destacaram-se o CONACI, o IIA, o Banco Mundial e a Rede de Controle. Através delas foi possível conhecer também os instrumentos de avaliação de áreas relacionadas ao SCI, como o IA-CM, o formulário para Avaliação Nacional do Controle Interno e o PNPC. A relevância do estudo é respaldada pela necessidade de aprimoramento contínuo dos controles internos, conforme recomendado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e pela escassez de pesquisas que abordem especificamente a avaliação objetiva do SCI no contexto do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. A presente pesquisa foi dividida em duas partes, sendo que a primeira é baseada em revisão sistemática da literatura e pesquisa documental e a segunda consiste na análise dos dados e na propositura de um novo instrumento de avaliação do SCI.

Palavras-chave: controle interno; avaliação de nível de maturidade; administração pública; eficiência pública.

ABSTRACT

This dissertation aims to propose an objective method for assessing the maturity level of the Internal Control System (ICS) within the Executive Branch agencies of the state of Mato Grosso do Sul, given the importance that internal control assumes in the pursuit of more transparent and effective management. Based on an analysis of legislation and studies related to the topic, the most important factors for the efficiency of this system will be identified. Additionally, existing tools for evaluating internal controls, proposed by nationally or globally recognized organizations, were identified as potential foundations for developing an ICS assessment tool applicable to the reality of the Executive Branch in MS. In the search for these recognized entities, active in the area of internal control, the following organizations stood out: CONACI, IIA, the World Bank, and the Control Network. Through these organizations, evaluation tools for areas related to the ICS, such as IA-CM, the National Internal Control Diagnosis form, and the PNPC, were also identified. The relevance of this study is supported by the continuous need for improvement in internal controls, as recommended by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), and by the scarcity of research that specifically addresses the objective evaluation of the ICS within the context of the Executive Branch of Mato Grosso do Sul. This research is divided into two parts: the first is based on a systematic literature review and documentary research, and the second consists of data analysis and the proposal of a new ICS assessment tool.

Keywords: internal control; assessment of maturity level; public administration; public efficiency.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 9

1.1 Problema de Pesquisa 10

1.2 Objetivos 10

1.3 Justificativa 11

2. REFERENCIAL TEÓRICO 13

2.1 CONTROLE INTERNO 13

2.2 CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 16

2.3 CONTROLE INTERNO NO ORDENAMENTO JURÍDICO 19

2.4 ENTIDADES DE RELEVÂNCIA PARA O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO 24

2.5 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO 27

2.5.1. Modelo IA-CM 28

2.5.2. Avaliação Nacional do Controle Interno baseado no COSO e IA-CM 28

2.5.3. Programa Nacional de Combate à Corrupção 29

2.6 NÍVEL DE MATURIDADE 30

2.7 EFICIÊNCIA, EFETIVIDADE E INTEGRIDADE 34

2.8 FATORES RELEVANTES PARA A EFICIÊNCIA E A EFETIVIDADE DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO 35

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 38

3.1 NATUREZA E CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA 40

3.2 REVISÃO DA LITERATURA 40

3.3 ABORDAGEM DO SCI PELO ORDENAMENTO JURÍDICO 44

3.4 IDENTIFICAÇÃO DE INSTRUMENTOS EXISTENTES DE AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO 46

3.5 PROPOSIÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO OBJETIVA DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DOS ÓRGÃOS DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL 46

3.6 MATRIZ DE AMARRAÇÃO 48

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 49

4.1 INSTRUMENTOS EXISTENTES PARA AVALIAR OS CONTROLES INTERNOS 49

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE COMO OS INSTRUMENTOS SÃO ESTRUTURADOS, QUAIS QUESITOS SÃO ADOTADOS E COMO OS RESULTADOS SÃO ANALISADOS 49

4.3 APLICABILIDADE DOS INSTRUMENTOS À REALIDADE DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL......53
4.4 DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL 55
4.5 DISCUSSÃO 68
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 70
ANEXO 1 – IA-CM (MATRIZ DE UMA PÁGINA) 50
ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DO BANCO MUNDIAL.....50
ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DO PROGRAMA NACIONAL DE COMBATE À CORRUPÇÃO - PNPC 50

1. INTRODUÇÃO

A compreensão do papel do controle interno no sistema de administração passa primeiro pela compreensão da função da administração estatal (Tatarova, 2020). Os atos de administração, seja pública ou privada, devem ser voltados ao interesse dos proprietários do bem administrado. No caso da área pública, os proprietários são a população e o grande interesse a ser satisfeito são os anseios e as necessidades dos cidadãos (Di Pietro, 2023).

Entretanto, a qualidade dos serviços e o correto investimento dos recursos, através de políticas públicas e de investimentos que atendam à comunidade, em especial aos mais necessitados, podem ser negativamente afetados por uma administração ineficiente ou até mesmo corrupta, criando diversos entraves ao desenvolvimento e afetando especialmente as populações mais vulneráveis (Barros, 2020).

Assim, os mecanismos de controle interno se tornam fundamentais para uma gestão pública eficaz, pois influenciam todo o processo de tomada de decisões e integram a etapa final da gestão, tendo como base o sistema de *feedback*. (Tatarova, 2020). Esses mecanismos de controle podem ser preventivos, detectivos ou corretivos: controles preventivos atuam de forma proativa, buscando evitar a não conformidade, os detectivos identificam falhas que já ocorreram e os corretivos visam corrigir o erro detectado (IIA, 2012b; Lartey et. al. 2019). Também existem os controles diretivos, que orientam o comportamento da entidade através do estabelecimento de diretrizes desejadas, que produzirão resultados e desfechos favoráveis (Latery et al, 2019).

Como explica o Tribunal de Contas da União (TCU, 2020), os controles internos representam os procedimentos conduzidos pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, com o intuito de oferecer segurança razoável quanto ao cumprimento dos objetivos relacionados à utilização econômica, eficaz e eficiente dos recursos públicos, à confiabilidade das informações financeiras e de desempenho, bem como à conformidade com as leis e os regulamentos.

O sistema de controle interno (SCI) é o funcionamento integrado de todos esses níveis de controles administrativos. No Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do

Sul o SCI é formado pela Controladoria-Geral do Estado (CGE-MS), por 12 unidades setoriais e 20 unidades seccionais de controle interno (USCIs) (CGE-MS, 2023).

A relevância das ações inerentes a esse sistema é tamanha que, em 2011, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) recomendou o aprimoramento das formas de atuação do SCI no Brasil, em especial com a adoção da abordagem baseada em riscos (Silva *et al*., 2021). Essa abordagem tem como princípio analisar os riscos aos quais a organização está sujeita e agir sobre eles (Secont, 20--).

Risco, por sua vez, é o efeito da incerteza nos objetivos, caracterizado como um desvio em relação ao resultado esperado. Esse desvio pode ser positivo, negativo ou ambos, resultando em oportunidades e ameaças. Os objetivos afetados podem abranger diferentes aspectos e categorias, podendo ser aplicados em variados níveis organizacionais. Assim, o risco é geralmente expresso em termos de fontes de risco, eventos potenciais, suas consequências e as probabilidades associadas a esses eventos (ABNT, 2018).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O controle interno é um sistema multifacetado, que transcende a mera necessidade de conformidade legal, desempenhando um papel vital na salvaguarda do patrimônio público e na otimização da gestão pública. Sua atuação passa pela necessidade de abarcar uma vasta gama de atividades governamentais, adaptar-se a mudanças regulatórias e operacionais, atuar em diferentes setores e níveis de governo, além de atender a múltiplos objetivos como legalidade, eficiência e transparência. Diante dessa complexidade e da multidisciplinaridade que abrange o sistema, a questão a ser respondida nessa pesquisa é: de que maneira avaliar o sistema de controle interno em atuação nos órgãos do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul?

1.2 OBJETIVOS

Como forma de solucionar o problema apresentado, a presente pesquisa tem como objetivo geral propor um instrumento objetivo de avaliação de sistemas de

controle interno, que seja aplicável ao Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul.

Para que esse objetivo seja atingido, as seguintes etapas serão necessárias, sendo consideradas objetivos específicos:

a. Conhecer os instrumentos que têm sido utilizados para avaliar controles internos, que sejam aplicáveis à Administração Pública;
b. Identificar como os instrumentos são estruturados, quais quesitos são adotados e como são analisados os resultados;
c. Verificar a aplicabilidade dos instrumentos à realidade do Mato Grosso do Sul.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um projeto de pesquisa deve fazer referência a um tema que, além de importante, seja também viável e original (Castro, 2006). A importância do presente estudo está intrinsicamente relacionada com a importância de se galgar, constantemente, uma atuação mais efetiva dos controles internos na Administração Pública. É vital que o Poder Executivo estadual possua um instrumento para avaliar objetivamente o SCI em atuação no estado, pois isso permite o desenvolvimento de uma gestão mais eficaz e transparente.

Um sistema de avaliação robusto ajuda a identificar e a corrigir falhas, prevenir fraudes e desperdícios e assegurar que as operações estejam em conformidade com as leis, regulamentos e boas práticas aplicáveis. Além disso, uma avaliação objetiva contribui para a melhoria contínua dos processos, aumentando a confiança dos cidadãos na integridade e na eficiência da administração pública estadual.

Ademais, um sistema de controle interno implantado, não só para atender aos requisitos legais, mas que sirva efetivamente de apoio à gestão, pode reduzir consideravelmente os conflitos da entidade e ainda ser responsável por garantir transparência, integridade e *compliance* aos atos do Poder Público (Galvão, 2016).

A importância do tema também guarda relação com a evolução da abordagem dos controles internos pelo ordenamento jurídico ao longo dos anos. Essa ascensão do SCI nas legislações indica que o sistema vem apresentando resultados positivos para a Administração Pública. A criação da Auditoria-Geral do Estado (AGE) em 1979

como primeira indicação de um controle interno no estado de Mato Grosso do Sul, seguida pelas atualizações normativas, até a criação da CGE-MS em 2016 demonstra a intenção do legislador de expandir e fortalecer o sistema. O tema também encontra respaldo no Plano Estratégico da CGE-MS, 2022-2025, que elenca, entre os objetivos dos processos internos: aprimorar o sistema de controle interno e aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados pelo SCI (CGE-MS, 2022; Mato Grosso do Sul, 2016b).

A viabilidade desse estudo pode ser demonstrada pela existência de tempo hábil para realizar a pesquisa e pela disponibilidade de dados a serem utilizados na fundamentação das análises (Ruschel, 2023). Uma variedade de dados relativos aos sistemas de controle interno está disposta ao longo do presente trabalho.

Por fim, alguns aspectos devem ser avaliados antes de se concluir pela originalidade do trabalho: Existem diversas pesquisas relacionadas ao sistema de controle interno na administração pública, relacionadas à esfera municipal, estadual ou federal. Algumas pesquisas abrangem uma determinada esfera de Poder, outras analisam o SCI em entidades específicas. Também existem diversos instrumentos existentes passíveis de serem utilizados para avaliação do SCI, como será revelado ao longo do presente trabalho. Tais fatos apontam a relevância do tema abordado, mas não indicam o esgotamento do assunto.

Apesar da abundância de pesquisas relacionadas à área de controle interno, não foram encontrados trabalhos que abordassem, conjuntamente, a análise objetiva do SCI, o Poder Executivo e o estado de Mato Grosso do Sul. Portanto, a originalidade do assunto reside em fazer a análise dos dados já disponíveis e adaptá-los para o contexto específico dos órgãos do Poder Executivo do estado de Mato Grosso do Sul, de acordo com as características específicas, os normativos jurídicos e as práticas já estabelecidas nas entidades do estado.

O direcionamento dos estudos não apenas demonstra a originalidade do tema, como também almeja a viabilidade de aplicação dos resultados à realidade da gestão pública no estado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico serão apresentados os conceitos introdutórios sobre o sistema de controle interno, entidades nacionais e internacionais relacionadas ao controle, além de instrumentos de análise do sistema. Também serão apresentados os resultados das pesquisas bibliográfica e documental, que possibilitaram um entendimento abrangente sobre o tema.

2.1 CONTROLE INTERNO

Segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO, o controle interno é um procedimento conduzido pela estrutura de governança e administração, bem como outros profissionais da organização, com o objetivo de garantir uma segurança razoável em relação à consecução dos objetivos relacionados às operações, divulgações e conformidade (COSO, 2013). Dessa forma, o controle interno é uma importante ferramenta na busca pela eficiência da gestão administrativa, seja ela pública ou privada.

O conceito também é abordado pela *International Organization of Supreme Audit Institutions* - INTOSAI, uma organização internacional que reúne instituições de auditoria governamental. Para ela, o controle interno é um processo integrado, realizado pela administração e pelos colaboradores, com a finalidade de mitigar riscos e garantir uma segurança razoável de que, na busca pela missão da organização, os seguintes objetivos serão atingidos (INTOSAI, 2007):

- execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e dano;
- cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis (*compliance*);
- cumprimento das obrigações de *accountability*.

O controle interno é um mecanismo de apoio à gestão, que assegura, de forma razoável, a eficácia e a eficiência dos negócios, a confiabilidade dos relatórios financeiros e a conformidade com leis e regulamentos (COSO, 2013). Otoo, Kaur e Rather (2023), confirmam que os componentes do SCI promovem eficiência operacional, eficácia e vantagem competitiva às organizações públicas.

Chen et al. (2015) relata que diversos estudos investigam as consequências econômicas do controle interno, evidenciando que empresas que apresentam fraquezas nesse sistema enfrentam um custo de capital mais alto e maior dívida pública e privada em comparação com aquelas que apresentam um controle mais robusto. Por influenciar o comportamento da gestão, o controle interno é geralmente consistente com melhores relatórios financeiros, maior qualidade de ganhos, redução de acréscimos discricionários e gestão de estoques mais eficientes (Chalmers; Hay; Khlif, 2018).

Estabelecer procedimentos destinados a fornecer segurança nos processos desenvolvidos no que se refere à confiabilidade das informações, à eficiência das operações e ao *compliance*, é próprio da estrutura de controles internos (AFEAM, 2019). No contexto da administração pública, o termo *compliance* refere-se ao respeito às leis e normas em vigor, além de alinhamento com as políticas de gestão e controles internos e externos, para garantir conformidade com o ambiente regulatório. Trata-se de práticas adotadas para reduzir os riscos de penalidades por irregularidades cometidas e assegurar idoneidade e preservação da boa imagem do órgão perante a sociedade (CG-DF, 2024).

A redução da assimetria de informações e o aumento da transparência também estão ligados à atuação do controle interno (Chen et al; 2015), aproximando a gestão do cumprimento das obrigações de *accountability*. Esse termo é associado ao princípio da responsabilização e à obrigação de prestar contas, cujo principal objetivo é a transparência na gestão (Fonseca; Jorge; Nascimento, 2020). A *accountability* é um elemento importante para a boa governança, exigindo que sejam prestadas contas pelas decisões ou ações tomadas, com o objetivo de evitar o abuso de poder e outros comportamentos inadequados (Cameron, 2004).

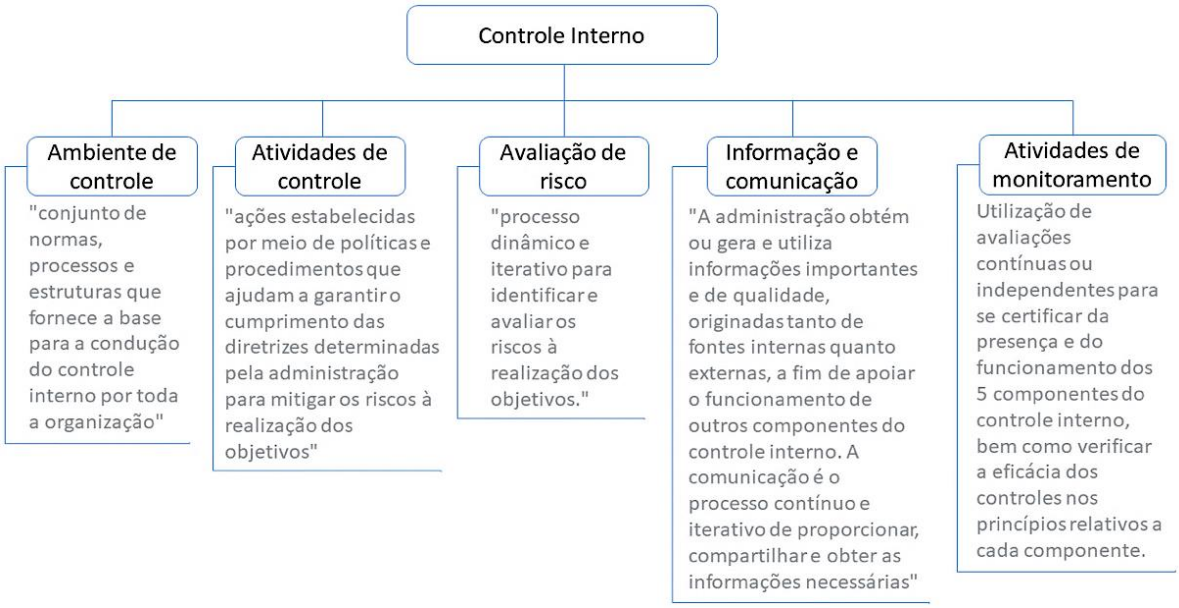
Para o Conselho Nacional de Controle Interno - Conaci, a expressão "controle interno" engloba o conjunto de políticas, procedimentos e atividades que uma organização adota para gerenciar seus objetivos, através do tratamento dos riscos associados a eles. Isso envolve a implementação de métodos, ações e medidas coordenadas para assegurar que a alocação dos recursos resulte em melhores resultados (Cruvinel; Ribeiro; Oliveira, 2022).

Cabe ressaltar que existem, ainda, outras expressões que são utilizadas frequentemente como sinônimos de controle interno, são elas: Sistema de Controle

Interno (SCI) e Auditoria Interna. Entretanto, enquanto o controle interno (ou controle administrativo) é o controle rotineiro adotado por qualquer organização, o SCI é um sistema organizado que controla toda a atuação governamental e, por fim, a Auditoria Interna é uma das técnicas próprias do SCI (Calixto; Velázques, 2015).

A Estrutura Integrada do Controle Interno, elaborada pelo COSO, especifica cinco componentes do referido sistema, conforme Figura 1 (COSO, 2013).

Figura 1 - Os cinco componentes do controle interno



Fonte: Elaborado pelas autoras com base no COSO (2013)

O ambiente de controle é composto por normas, processos e estruturas que orientam a condução do controle interno na organização. Ele abrange integridade, valores éticos, governança, estrutura organizacional, delegação de responsabilidades, gestão de talentos e mecanismos de incentivos e recompensas por performance (COSO, 2013). O ambiente de controle pode ser refletido na cultura da empresa, nos valores éticos, na filosofia e no estilo operacional, na estrutura organizacional e nas políticas e procedimentos de recursos humanos (Chan, 2020).

As atividades de controle, por sua vez, são ações que visam garantir que as diretrizes da administração sejam seguidas e que os riscos sejam mitigados. Essas atividades ocorrem em todos os níveis da entidade, em diferentes estágios dos processos administrativos, podendo ser de natureza preventiva ou de detecção, podendo incluir autorizações, verificações, reconciliações, revisões de desempenho, entre outras (COSO, 2013). Essas atividades são um componente importante do

controle interno, podendo efetivamente melhorar a qualidade da contabilidade, reduzir a assimetria das informações e ter um impacto positivo nos programas corporativos, incluindo projetos de inovação e de desempenho da gestão (Chan, 2020).

A avaliação de riscos é um processo dinâmico e contínuo que identifica e avalia os riscos aos quais a organização está exposta, considerando as tolerâncias estabelecidas. Esse processo é fundamental para determinar como os riscos serão gerenciados. Para isso, é necessário primeiro estabelecer objetivos claros ligados aos diferentes níveis da entidade, permitindo identificação e análise adequadas dos riscos (COSO, 2013). Além da avaliação, o COSO II também trata sobre a resposta aos riscos, que pode consistir em evitar, reduzir, compartilhar e aceitar, com a finalidade de obter um risco residual compatível com o apetite ao risco da gestão (COSO, 2007).

Com relação à informação e à comunicação, a primeira refere-se aos dados importantes e de qualidade que a administração obtém, gera e utiliza, tanto de fontes internas quanto externas, para apoiar o funcionamento dos outros componentes do controle interno. Já a segunda (comunicação) é o processo contínuo e iterativo de fornecer, compartilhar e obter essas informações, envolvendo a transmissão de informações e garantindo que elas fluam adequadamente (COSO, 2013).

Por fim, o monitoramento avalia o desempenho dos sistemas de controle interno por meio de avaliações contínuas, independentes ou uma combinação de ambas, sendo que os principais métodos de monitoramento incluem gerenciamento regular, atividades de supervisão, contabilidade de responsabilidade, auditorias periódicas, sistemas de detecção de fraudes e outras ações (Chan, 2020). Os resultados são avaliados com relação aos critérios pré-estabelecidos e, havendo a identificação de falhas no controle, os responsáveis são comunicados para que sejam tomadas medidas corretivas (COSO, 2013).

2.2 CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Carvalho Filho (2014), o controle é um princípio fundamental da Administração Pública e, assim sendo, possui caráter de indispensabilidade, não podendo ser recusado por nenhum órgão administrativo. Para o autor, o controle corresponde a uma gama de recursos por meio da qual pode-se efetuar a função de fiscalização sobre um órgão ou entidade. Afirmar que um órgão está sob atuação do

controle indica que eles só podem operar dentro de parâmetros pré-estabelecidos, ou seja, não existe liberdade total de ação.

O controle administrativo representa a capacidade de fiscalização e de correição que a Administração Pública, em sentido amplo, aplica a suas próprias ações, considerando critérios de legalidade e mérito, seja por sua própria iniciativa ou mediante provocação (Di Pietro, 2020). Como consequência, suas ações podem melhorar a eficiência da gestão ao garantir a legalidade e confiabilidade da informação, identificar desvios, monitorar o cumprimento de metas e orientar a tomada de decisões gerenciais para um trabalho eficaz (Klius; Izhboldina, 2019).

Na administração direta, conforme a perspectiva jurídica e sem adentrar aos aspectos políticos, o controle é pleno e ilimitado, devido à subordinação hierárquica, ou seja, do controle por subordinação, que deriva do poder de autotutela (Meirelles, 2016). No entanto, na administração indireta, como autarquias e empresas estatais, o controle é restrito e limitado aos termos da lei que o estabelece (controle por vinculação, que deriva do poder de tutela). Isso se justifica porque os órgãos centralizados são subordinados aos superiores, ao passo que os entres descentralizados são administrativamente autônomos (Meirelles, 2016).

Muitas são as classificações do controle, segundo a doutrina jurídica. Dentre elas podem ser citadas às seguintes: quanto à natureza do controlador, quanto à extensão do controle, quanto à natureza do controle, quanto ao âmbito da administração, quanto à oportunidade e quanto à iniciativa (Carvalho Filho, 2014). Essas classificações, com o tipo de controle delas derivado e o significado de cada uma delas pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Classificações do Controle Interno

Classificação	Tipo de Controle	Significado
Quanto à natureza do controlador	Legislativo	É executado pelo Poder Legislativo sobre os atos da Administração Pública
	Judicial	É o controle feito pelo Poder Judiciário, o qual decide sobre a legalidade ou não dos atos da Administração Pública.
	Administrativo	É o que se origina da própria Administração Pública. É o poder que os órgãos têm, de fiscalizarem e reverem seus próprios atos. Esse controle também é denominado de autotutela.
Quanto à extensão do controle	Interno	É todo aquele realizado pela entidade ou órgão responsável pela atividade controlada, no âmbito da própria Administração.
	Externo	É o que se realiza por um Poder ou órgão constitucional independente funcionalmente, sobre a atividade administrativa de outro Poder, estranho à Administração responsável pelo ato controlado.

Quanto à natureza do controle	De legalidade	O órgão controlador faz o confronto entre a conduta administrativa e uma norma jurídica vigente e eficaz. Por legalidade não se deve entender apenas o atendimento de normas legisladas, mas também dos preceitos da Administração pertinentes ao ato controlado, como atendimento aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.
	De mérito	É a análise da conveniência e da oportunidade da conduta administrativa. Esse tipo de controle compete normalmente à Administração e, em casos excepcionais, ao Legislativo, mas não se submete à ação do Poder Judiciário.
Quanto ao âmbito da administração	Por subordinação	É exercido por meio dos vários patamares da hierarquia administrativa dentro da mesma Administração. Decorre da relação de subordinação órgãos públicos, a qual permite ao órgão de graduação superior fiscalizar, orientar e rever a atuação de órgãos de menor hierarquia. Esse controle é tipicamente interno.
	Por vinculação	O poder de fiscalização e de revisão é atribuído a uma pessoa e se exerce sobre os atos praticados por pessoa diversa. Tem, portanto, caráter externo. Esse controle é o mais comum na relação entre as pessoas da Administração Indireta e a respectiva Administração Direta.
Quanto à oportunidade ou momento	Prévio (*a priori*) / Preventivo	É um controle preventivo, pois ocorre antes que a conduta administrativa seja consumada, e visa impedir que seja praticado ato ilegal ou contrário ao interesse público.
	Concomitante / Sucessivo	Acompanha a atuação administrativa no momento mesmo em que ela se verifica. Tem caráter preventivo e repressivo.
	Posterior (*a posteriori*) / Subsequente / Corretivo	Tem por objetivo rever os atos já praticados, para corrigi-los, desfazê-los ou apenas confirmá-los; abrange atos como os de aprovação, homologação, anulação, revogação, convalidação.
Quanto à iniciativa	De ofício	É o executado pela própria Administração no regular exercício de suas funções
	Provocado	É aquele deflagrado por terceiros, que postulam a revisão da conduta administrativa invocando quais razões escoram o pedido revisional.

Fonte: (Carvalho Filho, 2014; Meirelles, 2016; Di Pietro, 2020).

Conforme é possível observar no Quadro 1, a doutrina aborda majoritariamente - porém não se limita a - seis classificações, que se desdobram em outros quatorze tipos de controle. Entende-se, portanto, que “controle” é um tema amplo e denso. A presente dissertação aborda principalmente os controles administrativo, interno e por subordinação que, por suas características, podem ser iniciados de ofício ou por provocação, em atuação preventiva, concomitante ou subsequente, relativos à legalidade ou ao mérito dos atos praticados.

2.3 CONTROLE INTERNO NO ORDENAMENTO JURÍDICO

Para Galvão (2016), a legislação brasileira vigente apresenta um verdadeiro arsenal de leis que, em tese, obrigam a implantação do controle interno nos órgãos públicos. O autor cita 4 (quatro) normativos do âmbito federal, e em ordem cronológica: a Lei 4.320/1964, a Constituição Federal de 1988, a Lei de Licitações nº 8.666/1993 e a Lei Complementar nº 101/2000.

A primeira legislação a instituir o controle interno no ordenamento jurídico brasileiro foi a Lei nº 4.320/1964, que foi um marco para o direito financeiro. O capítulo II da Lei foi intitulado “do controle interno” e este possuía perceptível caráter orçamentário. No ano de 1967 o Decreto-Lei nº 200 especifica que um dos princípios fundamentais da Administração Federal é o controle. Esse mesmo Decreto-Lei cunhou o termo “sistema” na Administração Pública. Por sua vez, a Constituição Federal do mesmo ano (1967) adotou o termo “sistema de controle interno” (Muniz, 2017).

A obrigatoriedade da implantação de um SCI é determinada pela Constituição Federal de 1988, segundo os artigos 31, 70 e 74, enquanto as finalidades do sistema, em cada Poder, foram abordadas no texto da Lei Complementar nº 101/2000 - a Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF (Monteiro, 2015).

Aliado ao processo de regulamentação do SCI, também foram criados os órgãos responsáveis por implantar e acompanhar o controle interno, como a CGU, criada em 2003. Essas mudanças foram provocadas pelos novos instrumentos normativos da contabilidade pública, como *International Public Sector Accounting Standards* (IPSAS), as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP / NBC T 16.8) e o Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP) (Voes; Inácio, 2016).

Anteriormente à essa data, no âmbito federal, as atividades de ouvidoria, de controle interno e de assistência direta ao Presidente nos assuntos relacionados à defesa do Patrimônio, eram desempenhadas, respectivamente, pela Ouvidoria-Geral da União, pela Secretaria Federal de Controle Interno e pela Corregedoria-Geral da União. No ano de 2002 todas as atividades foram centralizadas na Corregedoria-Geral da União que, em 2003 foi transformada em Controladoria-Geral da União e recebeu *status* ministerial (Costa; Silame, 2022).

Mais recentemente, a Nova Lei de Licitações – NLL, Lei nº 14.133/2021 trouxe grande destaque para o controle interno. O capítulo III foi intitulado “do controle das contratações” e dispõe, em seu art. 169, que “as contratações públicas deverão submeter-se a práticas contínuas e permanentes de gestão de riscos e de controle preventivo” (Brasil, 2021). Os incisos do mesmo artigo também apresentaram uma configuração de três linhas de defesa, semelhante ao adotado pelo *Institute of Internal Auditors* - IIA até o ano de 2020, quando houve atualização do modelo, conforme será visto mais adiante.

2.3.1 Controle Interno no Ordenamento Jurídico de Mato Grosso do Sul

A primeira Constituição Estadual do Mato Grosso do Sul foi promulgada em 1979, período no qual estava em vigência a Constituição Federal de 1967. Por simetria, foram reproduzidas, no art. 48 e §1º da CE/1979, as disposições do art. 71 da CF/1967, que especificava que “A fiscalização financeira e orçamentária do Estado será exercida pela Assembleia Legislativa mediante controle externo e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo, instituídos por lei” (Mato Grosso Do Sul, 1979a).

No mesmo ano (1979) foi instituída da Auditoria-Geral do Estado (AGE), através do Decreto-Lei nº 4 de 1º de janeiro. O dispositivo não previu o controle interno como um dos sistemas do Estado, mas elencou a AGE como órgão integrante da Governadoria, junto com o sistema de apoio direto ao governador (Mato Grosso Do Sul, 1979b).

Após a promulgação da Constituição Federal de 1988, também foi promulgada a nova Constituição Estadual, em 1989. Esta determinou que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial seria exercida pelo sistema de controle interno de cada órgão. Também foi incluída a obrigatoriedade da participação do SCI na verificação dos aspectos de legalidade, legitimidade, economicidade e eficiência dos atos da Administração Pública (Mato Grosso do Sul, 1989).

Ainda com relação ao SCI disposto na CE/1989, no dia 06 de julho de 2016 foi publicada, no Diário Oficial nº 9.199, a Emenda Constitucional nº 72, de 5 de Julho de 2016. Essa emenda estabeleceu a Controladoria-Geral do Estado como o órgão

responsável pelo controle interno, conforme redação do §2º do art. 82 (Mato Grosso do Sul, 2021).

A Lei Complementar nº 230/2016 foi o dispositivo legal que criou a Controladoria-Geral do Estado no Mato Grosso do Sul – CGE/MS, estabelecendo-a como instituição permanente, essencial e órgão central do sistema de controle interno do Poder Executivo Estadual, tendo como finalidade prestar assistência direta e imediata ao Governador do Estado (Mato Grosso do Sul, 2016).

Anteriormente, o Decreto Estadual nº 11.109/2003 detalhava as funções do SCI, com ênfase na coordenação e supervisão das atividades contábeis, financeiras e patrimoniais dos órgãos e entidades do Poder Executivo (Mato Grosso do Sul, 2003). Já a Lei Complementar nº 230/2016 tornou as atividades mais detalhadas e amplas, incumbindo à CGE/MS as atividades de auditoria interna governamental, de correição, de ouvidoria, de condução à transparência e ao controle social, de governança e compliance e de apoio ao controle externo (Mato Grosso do Sul, 2016).

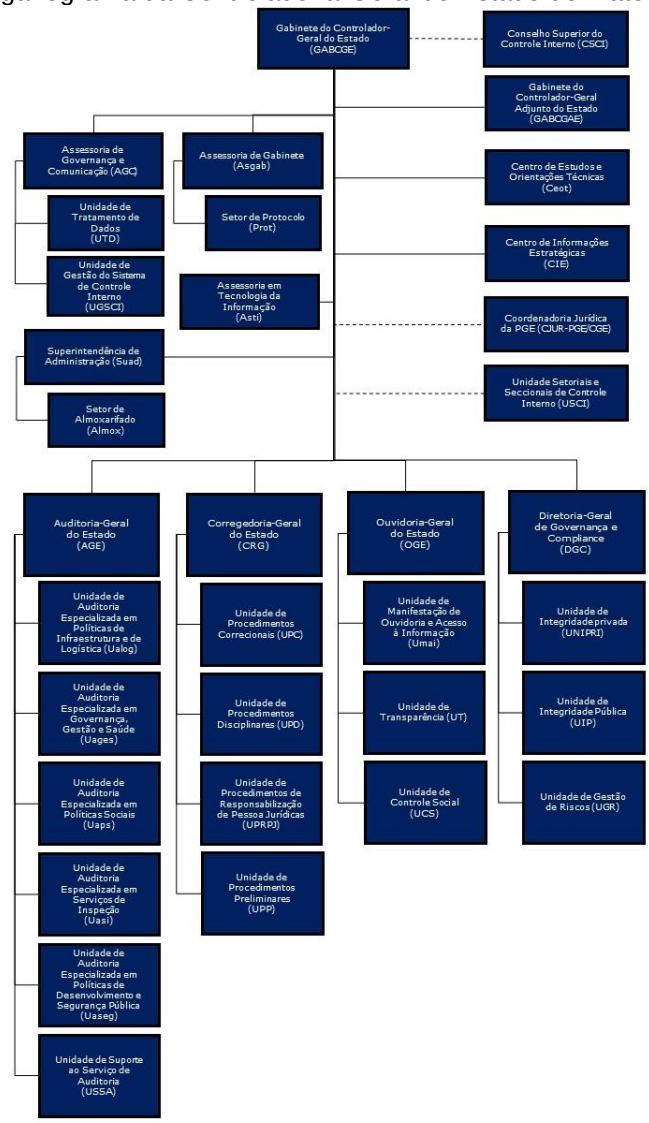
A LC n° 230/2016 determina no inciso XIII do artigo 20, dentre as atribuições da Auditoria-Geral do Estado, o dever de avaliar o desempenho dos órgãos e das entidades da Administração Pública Estadual em processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controle interno.

Além da CGE/MS, o sistema de controle interno do Estado ainda conta com as unidades setoriais e seccionais. Dentro da abordagem sistêmica, os responsáveis pelas atividades de controle interno de cada órgão seriam incorporados ao SCI como unidades setoriais ou seccionais, sendo submetidos à direção normativa, supervisão técnica e fiscalização específica de seu órgão central (CGE/MS), preservando sua subordinação à estrutura administrativa à qual pertencem (Lima Neto, 2012).

Sobre o assunto, a Resolução CGE/MS nº 2, 30 de novembro de 2017, dispôs sobre as unidades seccionais de controles internos (USCI) que atuariam no âmbito do Poder Executivo estadual, apresentando o rol de entidades que implantariam a USCI. O rol de entidades listadas vem aumentando a cada ano, contando, atualmente, com 20 USCI implantadas no Estado (Mato Grosso do Sul, 2017).

Atualmente, a estrutura da CGE-MS é composta pelas macrofunções Auditoria-Geral do Estado, Corregedoria-Geral do Estado, Ouvidoria-Geral do Estado e Diretoria-Geral de Governança e Compliance, além das atividades de apoio, conforme observado no organograma disposto na Figura 2 (CGE, 2024b).

Figura 2 – Organograma da Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul



Fonte: Anexo II da Resolução CGE/MS nº 96, de 9 de fevereiro de 2024.

Por fim, cumprindo seu papel de órgão central de controle interno, a CGE/MS publicou a Resolução nº 91, de 27 de julho de 2023, estabelecendo critérios e procedimentos para a designação e dispensa de titular de Unidade Setorial ou Seccional de Controle Interno (USCI), no âmbito do SCI do Poder Executivo Estadual. Dentre os critérios obrigatórios, foi determinado que os responsáveis pela USCI devem possuir nível superior de escolaridade, ter experiência na área pública e cursos de capacitação na área de controle interno. A Resolução também orienta que os titulares sejam, preferencialmente, ocupantes de cargo público efetivo (Mato Grosso do Sul, 2023).

O Quadro 2 apresenta essas e outras legislações estaduais, relacionadas ao SCI e às atividades de controle interno, de forma cronológica e indicando, resumidamente, a evolução evidenciada pelo dispositivo.

Quadro 2 - Evolução do SCI no Poder Executivo Estadual, com base nas alterações do ordenamento jurídico ao longo do tempo

Ano	Dispositivo	Evolução do controle interno
1979	Constituição Estadual	O controle interno é citado indiretamente, como parte do controle externo exercido pela Assembleia Legislativa, com o auxílio do Tribunal de Contas do Estado.
1979	Decreto-Lei nº 4	Criação da Auditoria-Geral do Estado (AGE), sem menção direta ao controle interno como sistema formal.
1989	Constituição Estadual	O controle interno é instituído em cada órgão da administração pública, com a função de verificar legalidade, legitimidade, economicidade e eficiência.
1999	Lei nº 2.065	Criação do Grupo de Auditoria Interna, voltado ao controle interno, para comprovar a legalidade e avaliar eficiência e eficácia da gestão pública.
2002	Lei nº 2.599	Renomeia o Grupo de Auditoria Interna para "Auditoria e Controle", ampliando o escopo de atuação para incluir autarquias e fundações.
2003	Decreto nº 11.109	Criação formal do sistema de controle interno (SCI) no Estado, com ênfase no controle financeiro e contábil, e no apoio ao controle externo.
2016	Emenda Constitucional nº 72	Institui a Controladoria-Geral do Estado como órgão responsável pelo controle interno do Poder Executivo Estadual. Em relação ao Decreto nº 11.109, há uma centralização do controle interno na CGE-MS, fortalecendo a coordenação dessas atividades.
2016	Lei Complementar nº 230	Reestruturação do controle interno, antes exercido pela Auditoria-Geral do Estado, incluindo as funções de ouvidoria e corregedoria, além da auditoria.
2017	Lei nº 5.150	Criação do Fundo de Combate à Corrupção (FECC), gerido pela CGE/MS, para fortalecer o sistema de controle interno.
2017	Decreto nº 14.879	Regulamenta o SCI, que passa a ser integrado pela CGE-MS, as unidades setoriais e as unidades seccionais. Especifica a finalidade do SCI de estabelecer as diretrizes e exercer o controle relativo às atividades de correição, ouvidoria, auditoria interna, transparência pública e controle social.
2019	Decreto nº 15.222	Cria o Programa MS de Integridade (PMSI), fortalecendo a integridade e prevenindo condutas irregulares no serviço público.
2020	Decreto nº 15.572	SCI assume responsabilidades com foco no tratamento de dados pessoais, com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).
2023	Resolução nº 91	Define critérios para designação e dispensa de responsáveis por Unidades Setoriais ou Seccionais de Controle Interno (USCI), exigindo capacitação e experiência na área pública
2023	Lei Complementar nº 325	Altera a Lei Complementar nº 230/2016, criando a macrofunção de Governança e Compliance, a ser desempenhada pela Diretoria-Geral de Governança e Compliance.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Pela análise da evolução dos normativos jurídicos, é possível identificar um movimento claro de ampliação e fortalecimento do sistema de controle interno estadual ao longo do tempo. Os legisladores têm buscado, de forma contínua, estruturar e especializar o SCI, passando de uma atuação vinculada ao controle externo para um sistema centralizado e independente. Além disso, as funções de controle interno foram sendo progressivamente ampliadas, atualmente incluindo auditoria, ouvidoria, corregedoria, governança e *compliance*.

2.4 ENTIDADES DE RELEVÂNCIA PARA O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

Algumas entidades, de abrangência nacional ou internacional, desempenham um papel relevante no desenvolvimento dos SCI no Brasil e no mundo, fornecendo diretrizes, ferramentas e apoio técnico para o aprimoramento do sistema. Dentre essas entidades, serão abordadas nesse tópico: o Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci); o *Institute of Internal Auditors* (The IIA), o Banco Mundial (BM ou BIRD) e a Rede de Controle da Gestão Pública.

2.4.1 Conselho Nacional de Controle Interno - Conaci

O Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci), é uma instituição brasileira que congrega mais de 60 membros dentre os mais representativos do país, em termos de controle interno, a exemplo da Controladoria-Geral da União (CGU), com jurisdição sobre o Poder Executivo Federal (Pinho Filho; Chagas; Venturi, 2022).

O Conselho possui capacidade de assentos para 26 Estados, 1 Distrito Federal, 26 municípios e 1 assento para a União. Em 2023 o ingresso de novos membros foi suspenso, por atingimento da capacidade máxima operacional (CONACI, 2023b).

2.4.2 *The Institute of Internal Auditors – The IIA*

O IIA é responsável por emitir as normas internacionais para a prática profissional de auditoria interna, tanto pública quanto privada. A conformidade com as Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna do IIA (IPPF) é

essencial para o atendimento das responsabilidades dos auditores internos e da atividade de auditoria interna (IIA, 2012a).

O instituto também foi responsável por criar o Modelo de Três Linhas de Defesa (Figura 3), com objetivo de ajudar as organizações a identificarem estruturas e processos que auxiliassem no atingimento dos objetivos e facilitassem uma forte governança e o gerenciamento de riscos (Pinho Filho; Chagas; Venturi, 2022). O modelo, aplicável a todas as organizações, foi revisto e atualizado em 2020, quando passou a ser denominado apenas de “modelo das três linhas” (IIA, 2020).

Figura 3 - Modelo das três linhas de defesa adotado pelo IIA até 2020

Fonte: IIA (2013)

A Figura 3 demonstra que a primeira linha de defesa é a que ocorre concomitantemente ao desenvolvimento dos processos administrativos, através dos controles da gerência e das medidas de controle adotadas. As múltiplas funções de controle de riscos e supervisão de conformidade, estabelecidas pela gestão, representam a segunda linha de defesa. Por fim, as avaliações independentes da auditoria interna constituem a terceira linha (IIA, 2013).

Na estrutura atual do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul, a 2ª Linha de Defesa é representada pelas USCI, que atuam nos próprios órgãos, de forma descentralizada em relação à CGE/MS. Assim, para efeitos da pesquisa em tela, é importante compreender a estruturação dessas unidades, visto que elas fazem parte, diretamente, do SCI.

O IIA é a mais importante associação internacional do setor no mundo, com mais de 120 países afiliados. O IIA Brasil, integrante do IIA Global, também possui grande relevância no cenário, visto que entrou, em 2012, para o *ranking* das 10 principais entidades da carreira de auditoria interna no mundo. O título foi conquistado através de vários critérios, incluindo a quantidade de associados e de cursos e serviços oferecidos (CGE-MT, 2012).

2.4.3 Banco Mundial (BM ou BIRD)

O Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento - BIRD, também conhecido como Banco Mundial, é uma instituição financeira internacional vinculada à Organização das Nações Unidas - ONU. Foi estabelecido em 1944 e, inicialmente, seu propósito era financiar a recuperação econômica de nações afetadas pela Segunda Guerra Mundial (Senado Federal, 2023).

O Banco Mundial fornece empréstimos a juros baixos, créditos com juros zero ou baixos e subvenções a esses países. Os investimentos são voltados para áreas como educação, saúde, administração pública, infraestruturas, desenvolvimento do setor financeiro, agricultura e gestão ambiental e de recursos naturais (*Word Bank Group*, 2012).

Uma das contrapartidas que podem ser exigidas para a liberação dos créditos é o fortalecimento dos controles internos das entidades abrangidas pelo projeto. Essas medidas são tomadas não só como forma de garantir a redução dos riscos de irregularidades, mas também para aperfeiçoar a qualidade dos gastos públicos (CGE-SC, 2023).

Em 2014, o Conaci estabeleceu uma parceria com o BIRD com o intuito de fortalecer o sistema de controle interno no Brasil, especialmente no que diz respeito à função de auditoria interna governamental. Uma das metas do BM é promover o crescimento econômico dos países, e a atividade de auditoria interna é considerada como um meio para alcançar essa melhoria econômica (CONACI, 2023).

No ano seguinte, em 2015, foram formados grupos de trabalho para identificar as medidas necessárias para fortalecer o SCI. Uma das iniciativas realizadas foi a implementação de um teste piloto de autoavaliação em três Controladorias-Gerais de

Estado, utilizando a metodologia IA-CM. Posteriormente, essas autoavaliações foram validadas de forma independente por consultores do Banco Mundial (CONACI, 2023).

2.4.4 Rede de Controle da Gestão Pública

A Rede de Controle da Gestão Pública é um órgão de decisão interorganizacional de alcance nacional, voltado para a melhoria da eficácia do controle do Estado sobre a gestão pública. A iniciativa partiu do Tribunal de Contas da União e foi lançada em 2009, através de um protocolo de intenções, com assinatura de diversas entidades públicas, predominantemente envolvidas em atividades de fiscalização e de controle, como a Advocacia-Geral da União, a Controladoria-Geral da União e Associação dos Membros do Tribunais de Contas do Brasil – Atricon (Rede de Controle da Gestão Pública, 2022; Ministério da Economia, 2020).

Pelas características da proposta de trabalho, a Rede não contém uma unidade de comando, bem como não existem unidades hierarquicamente superiores às outras. O trabalho segue a lógica da cooperação e do uso e adaptação de experiências bem-sucedidas. O único órgão formal da Rede é a Secretaria-Executiva, constituída em 2019, que é encarregada de atividades administrativas e da difusão de boas práticas (Rede de Controle da Gestão Pública, 2022).

Dentre as iniciativas da Rede está o Programa Nacional de Combate à Corrupção (PNPC). A Rede disponibiliza uma plataforma de autosserviço on-line contínua, na qual o gestor tem a oportunidade de avaliar sua instituição, descobrindo previamente os pontos mais vulneráveis e suscetíveis a falhas. A partir desse diagnóstico, ele terá acesso a um plano de ação específico que apresentará sugestões e propostas adequadas às necessidades da sua entidade (CGE-MG, 2024).

2.5 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

A pesquisa documental revelou os seguintes instrumentos que podem ser utilizados para realização de avaliações referentes ao sistema de controle interno:

2.5.1. Modelo IA-CM

O *Internal Audit Capability Model for the Public Sector* (Modelo de Capacidade de Auditoria Interna para o Setor Público), conhecido como IA-CM, foi desenvolvido em 2009 pelo IIA com o apoio do Banco Mundial. Este modelo é amplamente reconhecido internacionalmente como um *framework* que identifica os elementos essenciais para uma auditoria interna eficiente, visando atender às necessidades de gestão da organização e às expectativas profissionais da função. Trata-se de um modelo universal fundamentado em práticas exemplares que podem ser aplicadas em âmbito global (Conaci, 2023).

O Modelo IA-CM é uma prática de gestão relevante, pois exige que os setoriais de auditoria interna cumpram uma série de requisitos, organizados em áreas-chave (*Key Process Areas* - KPAs), com as quais se relacionam atividades que devem ser obrigatoriamente instituídas, para que uma determinada área-chave seja considerada atingida (Pinho Filho; Chagas; Venturi, 2022).

O IA-CM foi representado graficamente através de uma matriz, denominada “Matriz de uma página” (ANEXO 1 – IA-CM (MATRIZ DE UMA PÁGINA). A área mais escura (parte inferior esquerda) representa maior influência da auditoria interna na implementação dos KPAs, enquanto, à medida que se avança para a direita e para cima, essa influência diminui (Severino, 2020). Ou seja, os primeiros níveis e as atividades iniciais da matriz exigem um grande esforço da auditoria interna para implementação das ações necessárias. Nos níveis mais avançados de maturidade, diversas ações dependem do comprometimento da alta gestão, o que, juntamente com as atividades previamente institucionalizadas, cria um mecanismo que faz os processos funcionarem automaticamente, de forma integrada, sem depender da vontade direta dos auditores.

Desde o ano de 2019 o Conaci aprovou o IA-CM como referencial técnico de autoavaliação e construção de capacidades de auditoria interna por seus membros. A metodologia tem como objetivo uniformizar os procedimentos das práticas de auditoria interna e proporciona o fortalecimento do sistema de controle (Conaci, 2019).

2.5.2. Avaliação Nacional do Controle Interno baseado no COSO e IA-CM

Em virtude da crise financeira do Estado e a perda de confiança no setor público, devido a escândalos de corrupção, o Banco Mundial e o Conaci lançaram um projeto conjunto para avaliar as estruturas de unidades centrais de controle interno (Banco Mundial, 2020).

Para o desenvolvimento do trabalho foi elaborado um questionário, com base no COSO I e no IA-CM, composto por 66 questões (ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DO BANCO MUNDIAL). O questionário foi apresentado como uma ferramenta gratuita para avaliação do controle interno nos estados e nos municípios, tendo sido encaminhado via e-mail e *Whatsapp,* pela equipe de comunicação do Conaci, para ser respondido pelo responsável pelo controle interno (Banco Mundial, 2020).

Posteriormente, no ano de 2022, outro estudo foi conduzido pelos mesmos atores envolvidos no diagnóstico de 2020, utilizando os mesmos critérios de avaliação, porém com um questionário diferente. A análise, entretanto, relacionava-se ao nível de estruturação das unidades centrais de controle interno do Poder Executivo dos Municípios (Banco Mundial, 2022a).

Segundo o Grupo Banco Mundial (2020, 2022a), os objetivos dos estudos são: avaliar a qualidade e alcance do controle interno nos estados e municípios brasileiros; investigar condições que promovem sucesso e fracasso da implementação do controle interno e, por fim, construir um modelo de Monitoramento e Avaliação do alcance e da qualidade do controle interno e dos processos de avaliação interna.

Os subcomponentes que compõe o Índice Sintético de Controle Interno (ISCI) são capturados a partir das respostas às perguntas do formulário e aglutinados em um indicador único, que expressa o quanto a estrutura de controle interno do ente federativo está aderente às expectativas sugestões do modelo COSO I. O índice se inicia em 0 (município sem unidade de Controle Interno) até 100 (município mais aderente às recomendações de Controle Interno COSO) (Banco Mundial, 2022a).

2.5.3. Programa Nacional de Combate à Corrupção

O Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC) é uma proposta adotada pela Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (ENCCLA), com coordenação e execução pela Rede de Controle, patrocinado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela Controladoria-Geral da União (CGU). O

programa também conta com o apoio da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON), do Conselho Nacional dos Presidentes dos Tribunais de Contas (CNPTC), da Associação Brasileira dos Tribunais de Contas dos Municípios (ABRACOM), do Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci) e da Confederação Nacional dos Municípios (CNM) (CGE-MG, 2024).

No PNPC, cuja adesão é voluntária, as entidades públicas são convidadas a fazer uma autoavaliação. A Rede de Controle disponibiliza, em seu sítio eletrônico, o acesso a um questionário com 45 questões (ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DO PROGRAMA NACIONAL DE COMBATE À CORRUPÇÃO - PNPC), relativas aos mecanismos de prevenção, detecção, investigação, correção, monitoramento, transparência e participação social.

No Mato Grosso do Sul, a CGE-MS estabeleceu orientações para os órgãos do Poder Executivo que aderiram ao PNPC e se disponibilizou para realizar serviços de consultoria àqueles que manifestassem interesse. Esses serviços teriam como base os roteiros de atuação do PNPC, que contém boas práticas relacionadas à governança e ao combate à corrupção (CGE, 2023).

2.6 NÍVEL DE MATURIDADE

Avaliações relacionadas ao nível de maturidade de determinado processo são frequentemente utilizadas em diversas áreas da administração pública, em especial nas áreas de controle interno e de gestão de riscos. O Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, por exemplo, orienta que seja feita a identificação do nível de maturidade da gestão de riscos do universo de auditoria, como uma das etapas para definição do plano operacional. Para isso, a unidade de auditoria deve estabelecer, previamente, o modelo de avaliação de maturidade a ser utilizado (CGU, 2017).

Essa orientação da CGU advém das Normas Internacionais de Auditoria Interna (*International Professional Practices Framework* – IPPF). O Guia de Implementação das IPPFs (2017), emitido pelo IIA, especifica que, para que a auditoria interna desenvolva uma estratégia apropriada para avaliar a governança, a gestão de riscos e os processos de controle de uma organização, o nível de maturidade desses três processos geralmente deve ser considerado (IIA, 2017).

O Guia também Guia também determina que o chefe da auditoria interna implemente um programa de garantia de qualidade e melhoria, conforme abordado pelas normas 1300, orientando que seja utilizando o *Framework* de Competências do IIA como referência para avaliar a maturidade da atividade e fomentar o progresso ao longo do tempo (IIA, 2017).

O primeiro modelo de maturidade surgiu na década de 1980, desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* (SEI) da Universidade *Carnegie Mellon*, como uma ferramenta de avaliação de riscos na contratação de empresas de *software* pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos. Desde então, foram criados diversos modelos de maturidade em diferentes áreas da gestão, sempre com o intuito de melhorar a maturidade dos processos e aumentar a previsibilidade dos resultados, oferecendo mecanismos para antecipar o desempenho futuro da organização naquela disciplina (CGU, 2023).

No Quadro 3 estão dispostos alguns instrumentos mais recentes, utilizados pela administração pública, que recorrem ao conceito de maturidade para realizar diagnósticos e identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Quadro 3 - Instrumentos da Administração Pública que utilizam modelos de maturidade

Fonte	**Contexto**	**Como aplica a maturidade**	**Ano**
Modelo de Maturidade de Dados Elaborado por: Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos	Define e orienta o processo de avaliação da maturidade de governança de dados no Poder Executivo Federal.	Define um Modelo de Maturidade de Dados (MMD) como ferramenta objetiva de avaliação e de melhoria da governança e da gestão de dados (MGISP, 2024).	2024
Modelo de Maturidade Correcional – MM-CRG Elaborado por: CRG/CGU	Modelo desenvolvido pela Corregedoria-Geral da União (CRG) da CGU, e implementado nas unidades setoriais correcionais na forma da Portaria CGU nº 27, de 11 de outubro de 2022. O Modelo passou por atualizações e, em 2024, foi divulgada a versão 3.0.	Utiliza modelo do IA-CM como base para o desenvolvimento de uma ferramenta operacional, que estabelece padrões de qualidade, princípios, processos e procedimentos aplicados, mediante o percurso de etapas sucessivas de evolução (CGU, 2024)	2022
Modelo de Governança e Gestão Pública – gestãopublicagov.br Elaborado por: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos /	Portaria SEGES/MGI nº 7.383, de 21 de novembro de 2023, que institui o Modelo de Governança e Gestão Pública, no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública, que operacionalizam transferências de recursos da União no tranferegov.br.	Estabelece o Instrumento de Maturidade da Governança e Gestão – IMGG, instrumento que visa a implementação objetiva das condições para aprimoramento da governança e da gestão dos órgãos e entidades no	2023

Secretaria de Gestão e Inovação		âmbito da administração pública. A partir da aplicação do IMGG ocorre a Certificação do Nível de maturidade de Governança e Gestão.	
Modelo de Maturidade em integridade Pública – MMIP Elaborado por: CGU	Publicado em dezembro de 2023 para implementação em 2024, o Modelo estabelece diretrizes e orientações claras sobre o que se espera de uma gestão da integridade capaz de promover conformidade e garantir a priorização do interesse público.	Cria um modelo de diagnóstico e avaliação da maturidade em integridade pública organizacional, tendo como base modelos de maturidade já conhecidos, como o IA-CM, o Modelo de Maturidade Correcional, o Modelo de Maturidade de Ouvidoria pública e o Modelo de maturidade em Integridade da OCDE	2023
Roteiro de Riscos: Avaliação da maturidade. Elaborado por: TCU	Define um roteiro para apoiar os auditores do setor público na avaliação da maturidade da gestão de riscos das organizações públicas e na identificação dos aspectos que precisam ser aperfeiçoados.	Apresenta o Modelo de Maturidade do TCU, informando as dimensões analisadas e os índices considerados para identificação do nível de maturidade da gestão de riscos.	2018
Global Technology Audit Guide – GTAG: IPPF – Guia prático. Riscos de controle de Tecnologia da informação. Elaborado por: IIA	Descreve como os membros de órgãos governamentais, executivos, profissionais de TI e auditores internos abordam questões significantes de riscos e controle relacionadas à TI e apresenta frameworks relevantes para avaliar riscos e controles de TI.	Com relação à capacidade da administração de atingir seus objetivos, o GTAG orienta o estabelecimento de metas e métricas para orientar a melhoria da maturidade das práticas de TI.	2012

Fonte: Elaborado pelas autoras

Para Proença e Borbinha (2016), a maturidade é definida como um processo específico para definir, gerenciar, medir e controlar o crescimento evolutivo de uma entidade ou de uma atividade. Visto ser inviável estruturar ou aperfeiçoar todos os processos de uma organização simultaneamente, é aconselhável realizar uma avaliação da maturidade dos processos e priorizar os mais críticos, considerando fatores estratégicos e outros elementos essenciais do contexto da entidade (FNQ, 2012 apud Coimbra, 2016).

Sugere-se que a maturidade esteja associada a um critério de avaliação e ao progresso de um estado inicial para um estado final mais avançado (no qual a organização seria plenamente capaz de alcançar seus objetivos) (Proença e Borbinha,

2016). Esse progresso está relacionado à demonstração de capacidades ou à busca de objetivos específicos.

Modelos de maturidade, por sua vez, são instrumentos utilizados para avaliar as capacidades de um elemento em amadurecimento e selecionar ações apropriadas para elevar esse elemento a um nível mais alto de maturidade. Enquanto a maturidade abrange vários itens relevantes, a capacidade se concentra em cada item individualmente. Dessa forma, a distinção entre organizações mais ou menos maduras reside não apenas no resultado das avaliações, mas também na escolha dos indicadores a serem utilizados (Kohlegger; Maier; Thalmann, 2009).

Embora existam muitos modelos de maturidade relatados na literatura científica e não científica, o ato de como desenvolver um modelo de maturidade é, em grande parte, inexplorado. Diversos modelos têm sido desenvolvidos, mas poucos foram validados, devido à falta de estudos que demonstrem como classificar os níveis de maturidade. Ademais, muitos modelos simplesmente se baseiam em seus predecessores, sem uma análise crítica sobre a adequação das suposições que formam a base desses modelos (Kohlegger; Maier; Thalmann, 2009; Santos-Neto; Costa, 2019).

Conceitualmente, um modelo de maturidade representa claramente as fases crescentes de evolução – qualitativa ou quantitativa – na capacidade de um elemento em maturação, a fim de avaliar seus avanços em relação às áreas de foco definidas (Kohlegger; Maier; Thalmann, 2009). Assim, a facilidade trazida por um roteiro pré-estabelecido favorece a discussão entre os membros da equipe, o que aumenta a adesão e a apropriação do resultado, contribuindo para a aprendizagem organizacional. Outro benefício desse tipo de abordagem é o incentivo à realização de revisões regulares, reforçando o desenvolvimento contínuo das capacidades (Bitici *et al*., 2015).

Como forma de viabilizar o processo de “medir” a evolução da qualidade do controle interno, ao desenvolver o modelo para avaliar o controle interno, identificou que o processo de mensuração pode ser compreendido em quatro etapas principais: definição do conceito; compreensão dos componentes relacionados a esse conceito; identificação de como mensurar as dimensões envolvidas; e construir uma estratégia de observação dos referidos componentes, que permita a identificação de variáveis relevantes para a manifestação ou inibição da evolução (*Word Bank Group, 2020*).

2.7 EFICIÊNCIA, EFETIVIDADE E INTEGRIDADE

Os sistemas de controle interno visam garantir a eficiência e a efetividade da gestão administrativa (Zatsarinnaya, 2021). Entende-se, portanto, que um SCI que atinge esse objetivo, também possui essas duas características. Ou seja, um controle interno que proporciona eficiência e efetividade à gestão é um controle interno eficiente e que possui efetividade.

Enquanto a eficiência se concentra no processo e na otimização dos recursos, a efetividade está focada nos resultados e no sucesso a longo prazo. Assim, concentrar-se apenas na eficiência, em detrimento da efetividade, pode ser limitante e perigoso (Najar, 2020).

Os dois conceitos devem ser combinados para desenvolver uma organização de sucesso, pois alcançar a eficiência geralmente resulta na obtenção de eficácia e, como resultado, as capacidades e a produtividade da organização podem ser maximizadas (Najar, 2020).

A integridade, por sua vez, pode ser entendida como o conjunto de mecanismos institucionais que buscam garantir que a administração pública permaneça fiel ao seu propósito principal de fornecer os resultados esperados pela população de maneira adequada, imparcial e eficiente. Assim, a integridade de uma instituição depende da qualidade de sua gestão interna, que deve ser capaz de mobilizar recursos e estrutura para alcançar seus objetivos por meio de uma organização racional e processos eficientes (CGU, 2015).

Assim, ainda que os três conceitos sejam distintos, todos convergem para o mesmo objetivo, que é melhorar qualidade e os resultados das operações e dos processos da administração pública. Existe também uma interdependência, visto que a falta de um pode comprometer o resultado dos outros. Os três termos também podem ser entendidos como métricas fundamentais para medir o desempenho da organização, uma vez que a eficiência mede o uso dos recursos, a efetividade mede o alcance dos resultados e a integridade assegura a aderência das ações administrativas aos objetivos institucionais.

2.8 FATORES RELEVANTES PARA A EFICIÊNCIA E A EFETIVIDADE DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

Os 13 artigos analisados na revisão sistemática revelaram a existência de diversos fatores relacionados ao controle interno que podem resultar em uma administração pública mais eficiente, além de promover uma melhor governança, maior conformidade e accountability dos órgãos. Alguns desses fatores foram condensados em uma nuvem de palavras (Figura 4).

Figura 4 – Nuvem de palavras de alguns dos fatores identificados nos artigos

Fonte: Elaborado pelas autoras

Vários desses fatores destacaram-se por aparecer em mais de uma fonte, chegando a constar em 6 dos 13 estudos, como pode ser observado no Quadro 4.

Quadro 4 - Fatores relativos à eficiência e efetividade do controle interno, observados em mais de um artigo da pesquisa

Fator identificado nas pesquisas analisadas	**Autores que fazem referência ao fator**
Capacitação dos servidores;	De Bona, 2022; Gras-Gil; Moreno-Enguix; Henández-Fernández, 2020; Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021; Ismail; Kathim; Al-Kanani, 2023; Oliveira; Cruz, 2021; Sibanda; Zindi; Maramura, 2020
Monitoramento ativo	Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021; Ismail; Kathim; Al-Kanani, 2023; Abdul; Yusoff; Mohamed, 2019; Sibanda; Zindi; Maramura, 2020; Ujkani; Vokshi, 2019
Segregação de funções;	Gras-Gil; Moreno-Enguix; Henández-Fernández, 2020; Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021; Ismail; Kathim; Al-Kanani, 2023; Oliveira; Cruz, 2021
Procedimentos regulatórios próprios, claros e bem definidos	De Bona, 2022; Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021; Ismail; Kathim; Al-Kanani, 2023; Oliveira; Cruz, 2021
Avaliação de riscos;	De Bona, 2022; Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021; Ismail; Kathim; Al-Kanani, 2023; Oliveira; Cruz, 2021

Aplicação de responsabilização (correição)	Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021; Ismail; Kathim; Al-Kanani, 2023; Abdul; Yusoff; Mohamed, 2019; Oliveira; Cruz, 2021
Comprometimento da alta gerência	De Bona, 2022; Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021; Ismail; Kathim; Al-Kanani, 2021;
Estrutura do sistema bem dimensionada;	De Bona, 2022; Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021
Autonomia do setor (abrangendo estabilidade do servidor)	De Bona, 2022; Gras-Gil; Moreno-Enguix; Henández-Fernández, 2020;
Canal de denúncias adequado	Handayani; Kawedar, 2021; Oliveira; Cruz, 2021;

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os fatores apontados, a capacitação dos servidores foi o mais observado, tendo aparecido em quase 50% das referidas pesquisas, seguido pela prática de avaliação de riscos, a segregação de funções, a utilização de procedimentos regulatórios bem definidos e a aplicação de correções.

De Bona (2022) identificou que a quantidade de recursos humanos alocados nas unidades de controle interno é um fator relevante e interfere na capacidade de cumprimento das atividades inerentes ao sistema. O autor também observou que, pela fata de contingente, grande parte dos esforços das unidades de controle interno fica voltada para o apoio ao controle externo, em detrimento das demais finalidades constitucionais.

Ainda com relação aos servidores alocados na unidade de controle interno, é importante destacar que a quantidade de pessoal deve ser proporcional ao tamanho do órgão e da demanda a ser atendida. Uma maior eficiência dos controles internos pode estar relacionada à otimização dos recursos financeiros e humanos nessas unidades orçamentárias, indicando que órgãos menos “inchados” poderão ser mais eficientes (Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021).

Atrelada à necessidade de alocação de recursos humanos suficientes, está a necessidade de que os gestores conheçam a importância das atividades desempenhadas pelas unidades de controle e as necessidades das referidas unidades. Isso porque a efetiva alocação de recursos em controle depende do nível de prioridade atribuída pelos administradores eleitos, ou seja, da alta gestão, responsável pelas decisões do órgão ou da entidade (De Bona, 2022).

É possível afirmar que a conscientização da alta gestão é primordial, não apenas para o sucesso do controle interno, mas também para o sucesso da própria gestão. Isso se dá pelo fato de que sistemas de controle interno fortes e atuantes podem proporcionar aumento da renda total, reduzir o nível de endividamento da

entidade, e desempenhar um papel importante na criação de valor para a organização (Gras-Gil; Moreno-Enguix; Henández-Fernández, 2020; Radovic; Vitomir; Popovic, 2021; Said et al., 2020).

Outro fator apontado que pode interferir na eficiência do SCI é o nível de qualificação e a experiência dos servidores que desempenham as funções de controle interno. Baixa qualificação pode indicar maior duração das atividades de controle, ou execução inadequada dessas atividades, enquanto uma boa capacitação dos servidores proporciona oportunidades de mitigação de riscos (De Bona, 2022; Sibanda; Zindi; Maramura, 2020).

Além da qualidade dos agentes (capacitação) e da atuação da alta gestão, outros fatores são amplamente reconhecidos como fundamentais para a eficiência dos SCI, é o caso da segregação de funções e da estabilidade dos agentes de SCI (Gras-Gil; Moreno-Enguix; Henández-Fernández, 2020). Podem ser citados também a estruturação da análise de riscos, a adoção de um planejamento estratégico almejando a estruturação do SCI, a delegação de competência e a conduta ética (De Bona, 2022; Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021).

Ismail, Kathim e Al-Kanani (2023) enumeraram quinze fatores de controle interno mais relevantes para garantir a implementação de uma boa governança nos órgãos públicos. Dentre eles estão a importância do papel da alta administração, a segregação de funções, o gerenciamento dos riscos e a utilização de procedimentos claros para distribuir poderes e responsabilidades, abrangendo a segregação de funções.

Uma das limitações para o alcance da eficácia pelo sistema, é o não cumprimento das recomendações emitidas aos gestores, pelo controle interno, ao longo dos anos. Essa situação resulta em deficiências na efetividade do controle interno, que reduzem a eficácia das atividades da organização e geram perdas financeiras (Handayani; Kawedar, 2021).

Dessa forma, as atividades de monitoramento são um ponto chave para aumentar as possibilidades de êxito da atuação do SCI (Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021; Ismail; Kathim; Al-Kanani, 2023). Entende-se, também, que um ambiente de controle e monitoramento interno mais rigoroso tornaria menos provável o envolvimento da administração em atividades corruptas e prejudiciais à administração pública (Abdul; Yusoff; Mohamed, 2019).

A responsabilização também pode ser vista como fator relevante para a eficácia do SCI, visto que ela possui uma relação significante e negativa com a corrupção, o que pode indicar que os indivíduos - ao saberem que sofrerão sanções caso pratiquem desvios de conduta - tendem a desempenhar suas atividades dentro da conformidade (Abdul; Yusoff; Mohamed, 2019; Handayani; Kawedar, 2021).

Se a eficácia do sistema de controle interno for alta, a oportunidade para o perpetrador cometer fraude será menor. Entretanto, o método de prevenir e detectar atos fraudulentos, isoladamente, não é capaz de minimizar a oportunidade para o fraudador (Handayani; Kawedar, 2021).

A responsabilização é uma parte do controle interno corretivo que possui uma forte relação quanto ao combate à corrupção (Abdul; Yusoff; Mohamed, 2019). Com relação ao tema, Oliveira e Cruz (2021) apontam fatores que geram maior dificuldade para as atividades de prevenção e de combate à corrupção, dentre elas o corporativismo, a falta de capacitação dos servidores, acúmulo de tarefas (falta de segregação de funções), ausência de unidade de correição e postura reativa das ouvidorias e das comissões de ética e integridade.

Outros fatores também foram evidenciados na pesquisa, porém em menor frequência. Por exemplo, Gras-Gil; Moreno-Enguix; Henández-Fernández (2020) relatam que a transparência influencia o nível de qualidade do controle interno. Também demonstram que locais que possuem mais recursos e maior igualdade de oportunidades entre homens e mulheres são capazes de implementar melhores sistemas de controles internos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia constitui-se como um conjunto de procedimentos adotados por um indivíduo para a aquisição de conhecimento. É a aplicação do método, através de processos e técnicas específicas, que assegura a legitimidade do saber adquirido (Oliveira; Barbosa, 2006).

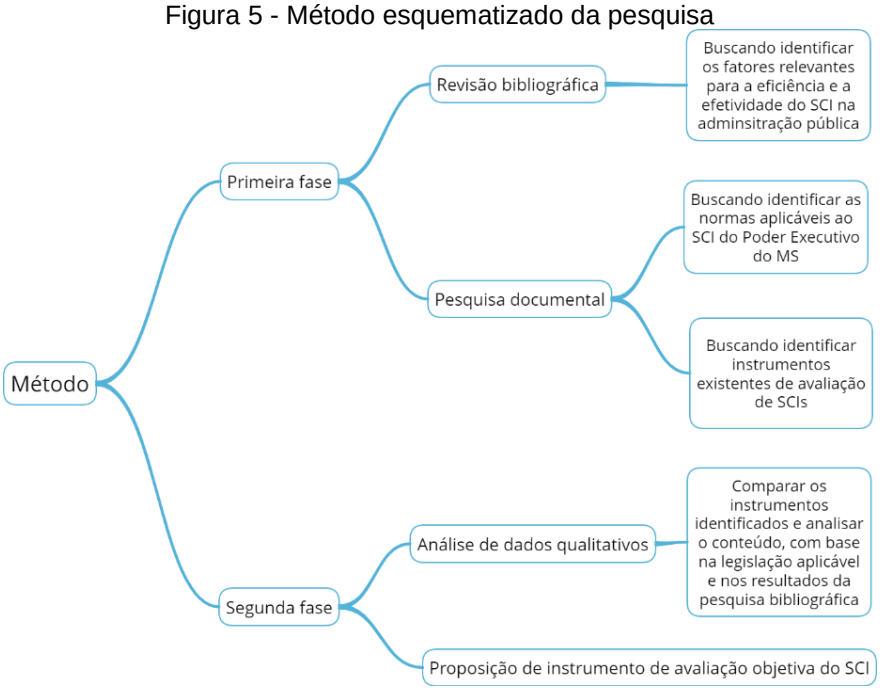
Esta pesquisa será dividida em duas etapas: a primeira objetivando aprofundar os conhecimentos relativos ao tema e a segunda visando propor um instrumento de avaliação objetiva do sistema de controle interno do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul.

A primeira etapa foi composta por três fases: uma fase de revisão bibliográfica e duas fases de pesquisa documental. A revisão bibliográfica foi feita de forma sistemática, por meio de publicações acadêmicas recentes. Já a investigação documental foi composta por pesquisa e identificação de normativos jurídicos e de documentos institucionais relacionados ao tema controle interno.

Já a segunda etapa foi dividida em duas fases, sendo a primeira delas a análise dos documentos identificados na primeira etapa. Posteriormente, foi desenvolvido e proposto um instrumento de análise objetiva do SCI.

Com o objetivo de evidenciar o caminho percorrido ao longo da pesquisa, foi elaborado um fluxograma demonstrando as duas etapas e suas respectivas fases, apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Método esquematizado da pesquisa



Fonte: Elaborado pelas autoras, com base no método de pesquisa

Os procedimentos metodológicos, demonstrados na

Figura 5, foram estruturados para delimitar um caminho lógico para a pesquisa. Primeiramente almejou-se obter uma visão holística e abrangente das características mais relevantes de um SCI, para então aplicar esses conhecimentos na análise de instrumentos de avaliação do SCI. A partir de então, almeja-se a criação de uma ferramenta, como instrumento adequado para realizar a avaliação objetiva do sistema de controle interno do Poder Executivo Estadual do Mato Grosso do Sul.

3.1 NATUREZA E CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

A natureza do presente trabalho possui característica qualitativa, ou seja, é empregada para adquirir compreensão dos elementos culturais, econômicos, organizacionais, políticos e sociais de um fenômeno, além de identificar variáveis que podem influenciar um contexto (Galvão, Pluye, Ricarte, 2018).

Com relação ao objetivo da pesquisa, a presente dissertação é do tipo exploratória, tendo como propósito entender melhor o tema e possibilitar o aprimoramento de ideias e a formulação de problemas mais precisos (Gil, 2017).

Na primeira fase da pesquisa foram adotadas as análises bibliográfica e documental, que são dois tipos de pesquisa aparentemente semelhantes, mas que não devem ser confundidos, uma vez que ambos diferem quanto à fonte. A pesquisa bibliográfica tem como foco documentos que já passaram por tratamento analítico, enquanto na documental esse tratamento ainda não foi realizado (Lima Junior *et al*., 2021).

Quanto às fontes, os dados utilizados derivam de fonte mista. Com relação à pesquisa bibliográfica a fonte é secundária, tendo sido utilizados dados coletados e analisados por outros pesquisadores. Já com relação à pesquisa documental e ao estudo de múltiplos casos, a fonte é primária, visto que os dados serão coletados e analisados pelas próprias pesquisadoras (Jesus-Lopes; Maciel; Casagranda, 2022).

Por fim, segundo sua finalidade, a presente pesquisa é classificada como básica estratégica. Esse tipo de estudo tem como característica a finalidade de preencher uma lacuna no conhecimento, com vistas a propor soluções para reconhecidos problemas práticos (Gil, 2017). A utilização de um instrumento objetivo de avaliação do SCI contribuirá para o aperfeiçoamento do controle interno e, consequentemente, da administração pública no Estado de Mato Grosso do Sul.

3.2 REVISÃO DA LITERATURA

As revisões de literatura podem ser enquadradas em dois tipos distintos, conforme os procedimentos adotados na sua condução e a maneira como seus resultados são apresentados, podendo ser sistematizadas ou não (Rodrigues; 2023).

Neste estudo foi adotada a revisão de literatura sistemática, que exige um método rígido para seu desenvolvimento, com base em um protocolo a ser cumprido com rigor. O método deve ser explícito e reproduzível, de forma a viabilizar uma busca sistematizada das publicações pertinentes ao assunto estudado (Casarin *et al.,* 2020).

3.2.1 Coleta de dados

A pesquisa bibliográfica foi realizada com o objetivo de responder à seguinte questão: Quais fatores têm maior relevância na eficiência e na efetividade do sistema de controle interno na administração pública?

Para a busca foram identificadas as principais palavras-chave e elencada a seguinte *string*: *("civil service" OR "government" OR "public administration" OR "public service") AND ("internal control") AND ("efficiency" OR "effectiveness" OR "integrity*").

A utilização de repositórios e de indexadores digitais é uma prática que facilita sobremaneira o acesso à produção científica de qualidade, por isso, na presente pesquisa foram consultadas duas das principais bases de dados internacionais: *Scopus* e *Web of Science* (Almeida, 2022).

A primeira base retornou 145 resultados e a segunda 107. Posteriormente foram aplicados os seguintes critérios de inclusão e exclusão, conforme o Quadro 5:

Quadro 5 - Critérios de inclusão e exclusão da pesquisa bibliográfica

Inclusão	**Exclusão**
Artigos	Livros, capítulo de livros, publicações em conferências científicas.
Estudos sobre Administração Pública, *Business, Management and Accounting* e controle interno.	Conteúdo não alinhado às áreas de interesse
Publicados entre 2018 e 2023	Artigos indisponíveis
Publicados em português, inglês ou espanhol	Artigos duplicados

Fonte: Dados da pesquisa

Em que pese a importância de se levar em consideração outras áreas relevantes para o entendimento e a análise do controle interno como, por exemplo, a Ciência Política, no presente estudo foram explorados unicamente os artigos que abordam o assunto pela perspectiva da Administração Pública enquanto Ciência Administrativa. Assim, por uma questão de escopo, esta dissertação não se propôs a dialogar com outras disciplinas das ciências sociais.

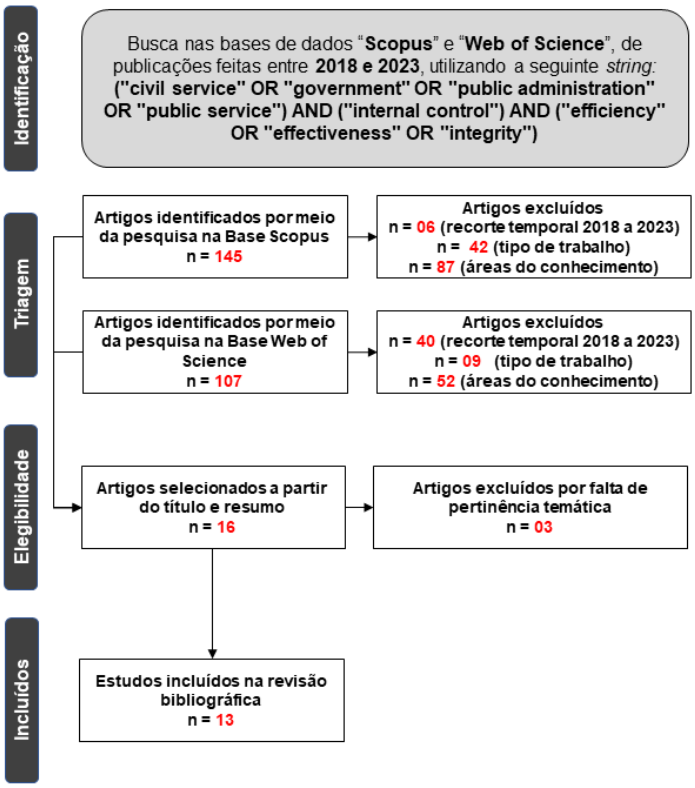
O critério de exclusão “conteúdo não alinhado às áreas de interesse” apresentou majoritariamente os seguintes temas, não correlacionados ao controle interno na administração pública: Educação, tecnologia e inovação, gestão financeira e sistema financeiro não relacionados à área pública.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão restaram 16 artigos, que foram lidos na sua integralidade, com o objetivo determinar a relevância de cada um para a pesquisa.

Dos 16 artigos, três revelaram não guardar pertinência temática com este estudo: um por abordar o controle interno apenas sob a égide do controle social e outros dois por tratarem exclusivamente do controle interno relativo à contabilidade pública ou privada. Os três foram, portanto, excluídos.

Dessa forma, 13 artigos passaram por todas as etapas e foram qualificados. As quantidades e as etapas de avaliação podem ser observadas no fluxograma apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Fluxograma de seleção de artigos do portfólio

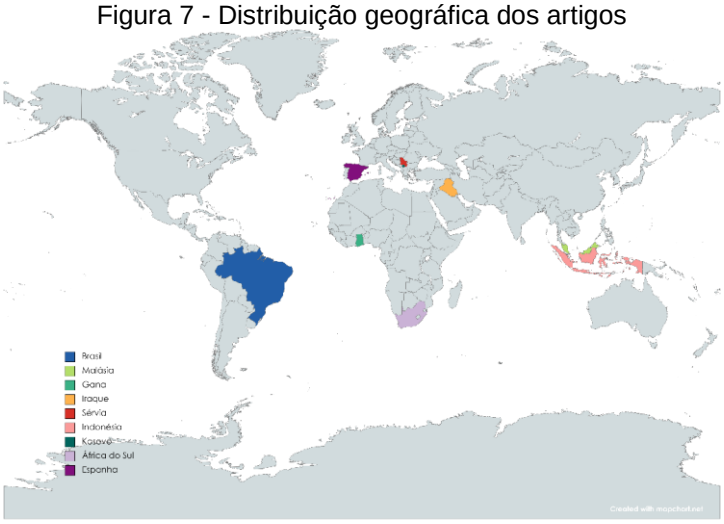


Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa bibliográfica

Os 13 artigos utilizados nesta pesquisa bibliográfica abrangem 9 países, conforme demonstrado na Figura 7. O país dominante, no qual a maioria dos estudos

foi realizada, é o Brasil, contando com quatro estudos. Dois estudos são referentes à Malásia e os demais foram conduzidos nos seguintes países: Gana, Iraque, Sérvia, Indonésia, Kosovo, África do Sul e Espanha.

Figura 7 - Distribuição geográfica dos artigos



Fonte: Dados da pesquisa

Os artigos brasileiros qualificados abordaram o controle interno nos seguintes estados: Santa Catarina, Ceará, Minas Gerais e São Paulo. Com relação ao ano de publicação, 3 artigos foram publicados em 2019, 4 em 2020, 5 em 2021 e 1 em 2023.

Quadro 6 - Lista dos artigos qualificados na pesquisa realizada nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, após aplicação de todos os critérios de inclusão e exclusão

Nº	Artigo	Contexto
1	Sistema de integridade local no brasil: análise dos atores internos em pequenas cidades de Santa Catarina (De Bona, 2022)	O artigo analisa o Sistema de Integridade Local em 282 municípios Catarinenses com menos de 100 mil habitantes.
2	Avaliação do Controle Interno e Tamanho dos Órgãos sob Jurisdição do Tribunal de Contas do Ceará (Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021)	O estudo analisa dados das autoavaliações dos jurisdicionados do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE/CE), como o objetivo de avaliar o controle interno desses órgãos
3	Determinantes da Conformidade com o Controle Interno em Organizações Públicas; Utilizando Controles Preventivos, Detectivos, Corretivos e Diretivos. (Lartey *et al*., 2019)	Avalia o impacto dos 4 tipos de controle (detecção, preventivos, corretivos e diretivos) na qualidade e conformidade nos órgãos públicos de Acra, Gana
4	Corrupção na educação superior pública? Estudo das Ifes de Minas Gerais. (Oliveira; Cruz, 2021)	Analisa de que forma o ambiente organizacional se configura para o combate à corrupção, tendo como base a instauração de processos administrativos disciplinares (PADs)
5	Fatores que impactam na qualidade do planejamento orçamentário dos municípios do estado de São Paulo. (Speeden; Perez, 2020)	O trabalho explora fatores que têm relação com a qualidade do planejamento orçamentário, incluindo o controle interno.
6	Governança corporativa e seu impacto na eficiência do controle interno em instituições	A pesquisa realizada no Iraque, que analisou a importância de 15 variáveis do controle interno,

	governamentais sem fins lucrativos: um estudo exploratório. (Ismail; Kathim; Al-Kanani, 2023)	que poderiam contribuir com a implementação da boa governança corporativa.
7	Fatores que podem levar à corrupção: um estudo de caso na Agência de Governo da Malásia. (Abdul; Yusoff; Mohamed, 2019)	O artigo investigar fatores que podem influenciar a corrupção nos procedimentos organizacionais que ocorrem na Malásia.
8	Impacto do controle interno em empresas fundadas por unidade do governo autônomo local: O caso da República da Sérvia. (Radovic; Vitomir; Popovic, 2021)	Os autores investigam se a introdução de controles internos poderia ter um impacto na melhoria da governação em empresas de utilidade pública fundadas por unidades de governo autônomo na Sérvia.
9	A minimização de oportunidades poderia prevenir a fraude? Um estudo empírico na perspectiva dos auditores. (Handayani; Kawedar, 2021)	Pesquisa feita na Indonésia, que teve como objetivo analisar a possível minimização de fraudes através de métodos de prevenção e detecção, controle interno, política de gestão e integridade de gestão, na visão de auditores.
10	Uma visão geral sobre o desenvolvimento do controle interno em Entidades do Setor Público: Evidências de Kosovo. (Ujkani; Vokshi, 2019)	Nesse artigo foram analisados os relatórios anuais sobre o funcionamento do sistema PIFC no setor público de Kosovo no período de 2014 a 2017
11	Controle e responsabilidade na gestão da cadeia de suprimentos: Evidências de um município metropolitano sul-africano. (Sibanda; Zindi; Maramura, 2020)	Os pesquisadores analisaram os fatores de risco na cadeia de compras públicas que ameaçam a accountability e como eles podem ser mitigados em um Município Metropolitano da África do Sul.
12	Gênero e sistemas de controlo interno nos governos locais espanhóis. (Gras-Gil; Moreno-Enguix; Henández-Fernández, 2020)	O estudo buscou determinar se a aplicação e o desenvolvimento dos sistemas de controle interno nos governos locais melhoram através da presença de mulheres em cargos de gestão.
13	Impactos da responsabilidade, integridade e controle interno na criação de valor organizacional: Evidências de Empresas Governamentais Ligadas da Malásia. (Said *et al*., 2020)	O estudo examinou o papel da boa governança, através de sistemas de integridade corporativa e de controle interno, para a criação de valor das empresas vinculadas ao governo da Malásia.

Fonte: Dados da pesquisa

A análise do contexto dos artigos qualificados demonstra uma correlação frequente entre a atuação do controle interno e o aperfeiçoamento da governança pública ou a diminuição da ocorrência de fraudes e corrupção. Os artigos que avaliaram o SCI não demonstram a adoção de um padrão único avaliação, visto que cada estudo optou por uma abordagem diferenciada, como a análise a partir dos diferentes tipos de controle interno ou a partir da autoavaliação das próprias entidades.

3.3 ABORDAGEM DO SCI PELO ORDENAMENTO JURÍDICO

Um dos interesses desse estudo é identificar, no ordenamento jurídico, como é feita a abordagem do sistema de controle interno. Isso porque, ainda que à administração pública seja permitido fazer apenas o que está na lei, o agente público tem discricionariedade para agir da forma que avaliar mais conveniente e oportuna,

dentro do rol de meios e fins previstos no ordenamento, para consecução dos interesses públicos (Nohara, 2023).

Dessa forma, conhecer as possibilidades ofertadas pelos diversos dispositivos jurídicos e a intenção do legislador ao editar essas medidas, tornam-se informações relevantes para o desenvolvimento do presente estudo.

3.3.1 Coleta de dados

Essa etapa foi realizada através de pesquisa documental. O primeiro passo desse tipo de pesquisa consiste na exploração das fontes, sejam elas de documentos de primeira ou segunda mão. Os documentos de primeira mão não passaram por qualquer tipo de tratamento analítico, enquanto os de segunda mão já foram analisados de alguma forma (Gil, 2017).

As informações foram extraídas do sítio eletrônico “Portal da Legislação”, também conhecido como “Planalto” (planalto.gov.br/legislacao), e do sítio eletrônico da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul (al.ms.gov.br), após pesquisa feita com o tema “controle interno”. A busca resultou majoritariamente em documentos de primeira mão.

3.3.2 Procedimentos de análise de dados

Inicialmente, o procedimento utilizado foi a análise documental, no qual um documento primário (bruto) é utilizado para gerar um documento secundário (representação do primeiro). Esta etapa teve como objetivo principal possibilitar a representação condensada da informação para consulta ou armazenamento. Posteriormente, foi conduzida uma análise de conteúdo, que consiste na manipulação da mensagem dos documentos para evidenciar indicadores que permitam inferir as informações levantadas sobre outra realidade a ser estudada (Bardin, 1977).

Nesse procedimento de análise buscou-se, identificar qual tendência se manifestou no ordenamento jurídico, ao longo dos anos, a partir da vontade do legislador. Após o levantamento, os dados foram estruturados em um quadro (Quadro 2), para melhor visualização.

3.4 IDENTIFICAÇÃO DE INSTRUMENTOS EXISTENTES DE AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO

Um dos interesses desse estudo é identificar a existência de ferramentas que permitam avaliar os sistemas de controle interno. Essas ferramentas serão utilizadas como arcabouço para a construção de um instrumento específico para o estado do Mato Grosso do Sul.

3.4.1 Coleta de dados

Essa fase também foi realizada através da pesquisa documental. Foram realizadas pesquisas nos sítios eletrônicos e em documentos emitidos pelas citadas entidades de relevância para o controle interno, buscando identificar a existência de instrumentos de avaliação de SCIs. Instrumentos também foram identificados através dos artigos selecionados na pesquisa bibliográfica.

3.4.2 Procedimentos de análise de dados

Lidar com documentos significa enfrentar diversos obstáculos. O pesquisador deve estar atento a certas armadilhas antes de conduzir uma análise de seu conjunto documental. O primeiro passo consistiu em identificar os textos relevantes e avaliar sua credibilidade e sua representatividade (Sá-Silva; De Almeida; Guindani; 2009). A credibilidade dos documentos foi tomada como premissa, visto terem sido emitidos por órgãos e entidades oficiais. A análise aprofundada do conteúdo dos documentos foi realizada na segunda etapa da pesquisa.

3.5 PROPOSIÇÃO DE UM INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO OBJETIVA DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DOS ÓRGÃOS DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL

A fase dois dessa pesquisa consiste na análise dos instrumentos de avaliação já existentes, à luz da legislação e da revisão bibliográfica, de forma a viabilizar a proposição de um instrumento de avaliação específico, voltado para o SCI do Poder Executivo do Mato Grosso do Sul. Para isso, é essencial saber compor com algumas fontes documentais, pois elas são, geralmente, as únicas fontes que podem nos

esclarecer sobre uma determinada situação. Desta forma, é preciso usar de cautela e avaliar adequadamente, com um olhar crítico, a documentação que se pretende fazer análise (Sá-Silva; De Almeida; Guindani; 2009).

3.5.2 Procedimentos de análise de dados

No procedimento de análise buscar-se-á identificar qual ou quais instrumentos guardam maior pertinência com as características do sistema de controle interno a ser avaliado, ou seja, um SCI descentralizado (com unidades setoriais e seccionais), estadual e relativo ao Poder Executivo. Isso porque a legitimidade da análise de conteúdo deve ser avaliada não apenas por uma “leitura fidedigna” do texto, mas também considerando sua consonância com a teoria adotada pelo pesquisador, bem como o propósito de sua investigação (Bauer; Gaskell, 2008).

Na análise de conteúdo são percorridas três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A primeira é uma fase de organização, na qual são estabelecidos procedimentos bem definidos, embora flexíveis. É o primeiro contato com os documentos. Na exploração do material ocorre a leitura e seleção dos documentos, adotando procedimentos de codificação, classificação e categorização. Por fim, na última fase da análise de conteúdo, o pesquisador toma os dados significativos e válidos, buscando padrões, tendências ou relações implícitas. A interpretação deve ir além do conteúdo explicitado nos documentos, pois interessa ao pesquisador o sentido que se encontra por trás do imediatamente apreendido (Godoy, 1995).

Gil (2017) especifica que os procedimentos analíticos variam conforme o tipo de delineamento adotado, mas seguem alguns passos básicos, como: a constituição de um quadro de referência, a construção de um sistema de categorias e de indicadores, a definição das unidades de análise e das regras de enumeração, o teste de validade e, por fim, o tratamento e a interpretação dos dados.

Após a análise e a interpretação dos dados estarão identificados os pontos de maior relevância, que devem ser considerados em uma análise do SCI. Assim, será possível definir a estrutura e os pontos-chave que irão compor a ferramenta de avaliação objetiva a ser proposta para a aplicação no sistema de controle interno do Poder Executivo de Mato Grosso do Sul.

3.6 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A proposta da Matriz de Integração Metodológica destaca-se pela clareza na demonstração das conexões entre o modelo de pesquisa, os objetivos, as questões e/ou hipóteses de pesquisa, bem como os procedimentos e/ou técnicas de análise de dados. Isso oferece uma indicação clara da estrutura da pesquisa, subsidiando o exame da qualidade metodológica adotada (Telles, 2001).

Considerando a importância desse instrumento e objetivando demonstrar a estrutura da pesquisa de forma visual e sistematizada, segue, no Quadro 7 a matriz de amarração da presente pesquisa:

Quadro 7 - Matriz de amarração da pesquisa

Questão de Pesquisa	Modelo da Pesquisa	Objetivos Específicos da Pesquisa	Levantamento/ Análise de Dados
Como avaliar o SCI em atuação nos órgãos do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul?	Identificar os instrumentos de avaliação de controles internos já existentes;	Conhecer os instrumentos que têm sido utilizados para avaliar os controles internos e que sejam aplicáveis à administração pública;	Pesquisa documental; Análise qualitativa
	Analisar os instrumentos e interpretar os dados;	Identificar como os instrumentos são estruturados, quais quesitos são adotados e como são analisados os resultados	Análise de conteúdo (identificação de similaridades e peculiaridades)
	Cruzar as informações dos instrumentos com a legislação vigente no Mato Grosso do Sul	Verificar a aplicabilidade dos instrumentos à realidade do Mato Grosso do Sul	Análise de conteúdo (identificação de similaridades e peculiaridades)
	Elaborar um instrumento de avaliação do sistema de controle interno do Poder Executivo do Estado de mato Grosso do Sul, com base nos resultados da pesquisa	Propor um instrumento de avaliação objetiva do SCI do Poder Executivo do estado de Mato Grosso do Sul.	Pesquisa qualitativa

Fonte: Dados da pesquisa.

O objetivo geral da presente dissertação é propor um instrumento de avaliação do sistema de controle interno do Poder Executivo Estadual de Mato Grosso do Sul. Para isso, se fez necessária a identificação dos normativos legais aplicáveis, bem como a identificação de instrumentos pré-existentes de avaliação de controles internos, ambos a partir de pesquisas documentais. A próxima fase abrangerá a análise e a interpretação dos documentos e, por fim, a construção do instrumento a ser proposto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 INSTRUMENTOS EXISTENTES PARA AVALIAR OS CONTROLES INTERNOS

Foram identificadas, previamente, três ferramentas utilizadas para avaliar controles internos na administração pública, validadas por entidades de referência nessa área. As ferramentas são o IA-CM, o questionário utilizado para realizar a Avaliação Nacional do Controle Interno e o questionário do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção - PNPC.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DE COMO OS INSTRUMENTOS SÃO ESTRUTURADOS, QUAIS QUESITOS SÃO ADOTADOS E COMO OS RESULTADOS SÃO ANALISADOS

O modelo IA-CM foi escolhido por ter sido aprovado, pelo CONACI, como “referencial técnico de autoavaliação e construção de capacidades de auditoria interna pelos seus órgãos membros” (Conaci, 2019). A auditoria é a terceira linha do sistema de controle interno (IIA, 2020), motivo pelo qual a análise dessa ferramenta torna-se relevante.

A adoção desse modelo é uma prática importante para a evolução e o aperfeiçoamento do controle interno, pois estabelece que os órgãos responsáveis pela auditoria interna cumpram uma série de requisitos, organizados em áreas-chave (*Key Process Areas – KPAs*). Essas áreas englobam atividades que precisam ser rigorosamente executadas para que cada área-chave seja considerada como plenamente atendida (Pinho Filho; Chagas; Venturi, 2022).

O IA-CM é estruturado em 6 elementos de auditoria e 41 macroprocessos (KPAs), e o progresso da auditoria interna é dividido em 5 níveis de capacidade (Conaci, 2023a). Os quesitos adotados pela ferramenta são os KPAs, que estão na interseção entre um nível de capacidade (linhas) e um elemento de auditoria (colunas), e estabelecem atividades obrigatórias que precisam ser implementadas e institucionalizadas para que a organização avance na maturidade (UFSB, 2023).

O modelo de capacidade da auditoria interna é expresso em um quadro, denominado “Matriz de uma página”, conforme especificado na Figura 8. Nele estão dispostos os elementos de auditoria (na primeira linha), os níveis de capacidade (na primeira coluna) e os KPAs (nas demais células). Os KPAs estão sempre relacionados a um elemento de auditoria e a um nível de capacidade. Por exemplo, o KPA 17 refere-se ao Plano de auditoria baseado em risco, que é uma atividade relativa às Práticas Processuais (elemento de auditoria), que deve estar institucionalizada para o atendimento do nível 3 de capacidade.

Figura 8 - Identificação dos componentes da Matriz de uma página e localização do KPA 17

	Serviços e Papel da AI	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gerenciamento do Desempenho e Accountability	Cultura e Relacionamento Organizacional	Estruturas de Governança
Nível 5 – Otimização	AI reconhecido como agente-chave de mudança - KPA 34	Envolvimento da Liderança com Organizações Profissionais - KPA 35 Projeção da Mão de Obra - KPA 36	Melhoria Contínua em Práticas Profissionais - KPA 37 Estratégia de Planejamento de AI - KPA 38	Desempenho final e valor para a organização alcançada - KPA 39	Relações efetivas e permanentes - KPA 40	Independência, Poder e Autoridade da Atividade de AI - KPA 41
Nível 4 – Gerenciado	Asseguração da governança, gestão de riscos e controles - KPA 26	AI contribui para o desenvolvimento da gestão - KPA 27 A Atividade de AI Apoia Classes Profissionais - KPA 28 Planejamento de Mão-de-obra - KPA 29	Estratégia de Auditoria alavanca a gestão de risco da organização - KPA 30	Integração de medidas de desempenhos qualitativas e quantitativas - KPA 31	CAE Aconselha e Influencia a mais Alta Gerência - KPA 32	Supervisão independente das atividades de AI - KPA 33
Nível 3 – Integrado	Serviços de Consultoria - KPA 11 Auditorias de Desempenho / Operacionais - KPA 12	Criação de Equipe e Competência - KPA 13 Profissionais Qualificados - KPA 14 Coordenação de força de trabalho - KPA 15	Estrutura de Gestão da Qualidade - KPA 16 Planos de auditoria baseados em riscos - KPA 17	Medidas de Desempenho - KPA 18 Informações de Custos - KPA 19 Relatórios de Gestão de AI - KPA 20	Coordenação com Outros Grupos de Revisão - KPA 21 Componente Essencial da Equipe de Gestão - KPA 22	Supervisão e apoio gerencial para a Atividade de AI - KPA 23 Mecanismos de Financiamento - KPA 24 CAE informa à Autoridade de Mais Alto Nível - KPA 25
Nível 2 – Infraestrutura	Auditoria de Conformidade - KPA1	Desenvolvimento Profissional Individual - KPA 2 Pessoas Habilidosas Identificadas e Recrutadas - KPA 3	Práticas Profissionais e Processos Estruturais - KPA 4 Plano de Auditoria Baseado em Prioridades da gestão e stakeholders - KPA 5	Orçamento Operacional de AI - KPA 6 Plano de Negócio de AI - KPA 7	Gerenciamento dentro da Atividade de AI - KPA 8	Acesso Pleno às Informações, Ativos e Pessoas da Organização - KPA 9 Fluxo de reporte de auditoria estabelecido - KPA 10
Nível 1 – Inicial	Ad hoc não estruturada; auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações com finalidade de aferir conformidade; produtos dependem de habilidades específicas de indivíduos que estão ocupando as posições; ausência de práticas profissionais estabelecidas, além das for... associações profissionais; financiamento aprovado por gerência, quando necessário; falta de infraestrutura; auditores provavelmente p... uma unidade de organização maior; nenhuma capacidade estabelecida; portanto, inexistência de KPAs.					

Elementos de auditoria

Macro-processos

Níveis de capacidade

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base na Matriz de uma página do Modelo IA-CM

O objetivo do IA-CM é determinar se, em cada nível de capacidade, foram implementadas as ações necessárias para dominar e institucionalizar os KPAs de cada um dos seis elementos, garantindo que as atividades levem aos resultados esperados e que as políticas e procedimentos estejam incorporados à cultura

organizacional. A institucionalização dos KPAs assegura que eles sejam sustentáveis e repetíveis, preparando a base para o próximo nível de capacidade (IIA, 2024).

Para a análise dos resultados, primeiro é realizada uma autoavaliação pela unidade que pretende comprovar o grau de capacidade. Essa autoavaliação dá origem a um relatório detalhado, acompanhado dos documentos que dão suporte e comprovam a existência e institucionalização de cada um dos KPAs. Posteriormente é realizada uma validação externa por pares, estruturada em um módulo específico do sistema informatizado de auditoria e-Aud, desenvolvido pela CGU (Banco Mundial, 2022b).

O segundo instrumento analisado é o questionário desenvolvido e utilizado pelo Banco Mundial e pelo Conaci para realizar a Avaliação Nacional do Controle Interno. Essa avaliação discute os principais desafios na implementação de um sistema de controle interno nos municípios e nos estados brasileiros, além de destacar as dificuldades relacionadas à regulamentação, à falta de padrões uniformes, e às limitações financeiras e técnicas em diferentes localidades. No estudo foram analisadas as unidades de controle interno dos estados, do Distrito Federal e de capitais brasileiras. (Banco Mundial, 2020).

O questionário é composto por 66 questões. A ferramenta está estruturada em subcomponentes, chamados eixos, relativos aos 5 componentes do controle interno, que são especificados pelo COSO. Essa estrutura pode ser observada no Quadro 8.

Quadro 8 - Componentes, eixos e quantidade de questões do questionário elaborado pelo Banco Mundial para realização da Avaliação Nacional do Controle Interno

Componente	**Eixo**	**Quantidade de questões**
Ambiente de controle	Cursos e treinamentos	1
	Programas	2
Avaliação de riscos	Funcionários efetivos	4
	Segregação de funções	2
	Previsão legal	2
Atividades de controle	Transparência e Integridade	3
	Corregedoria	1
	Ouvidoria	1
	Auditoria	2
	Combate à corrupção	2
Informação e comunicação	Geral	3
Monitoramento	Autonomia	1
	Gestão de risco	1

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base na Avaliação Nacional do Controle Interno (Banco Mundial, 2020)

O documento oferece um detalhamento sobre como medir a maturidade do controle interno utilizando o Índice Sintético de Controle Interno (ISCI), baseado nas dimensões do COSO I e no IA-CM, fornecendo uma base para comparação e melhoria contínua.

Por fim, o último instrumento analisado foi o questionário do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção, disponível para preenchimento pelos gestores de órgãos e entidades públicas, gerando uma autoavaliação, que identificará o nível de suscetibilidade da organização à fraude e à corrupção (TCU, 2021).

O questionário possui 45 questões e sua estrutura de avaliação baseia-se em 6 mecanismos de controle e combate à corrupção: Prevenção, Detecção, Investigação, Correção, Monitoramento, Transparência Social e Participação Social. Dentro dos mecanismos, as questões estão distribuídas em componentes, conforme visto no Quadro 9 (Rede de controle, 2023).

Quadro 9 – Mecanismos, componentes e quantidade de questões do questionário do PNPC

Mecanismo	**Componente**	**Quantidade de questões**
Prevenção	Gestão da Ética e da Integridade	8
	Controles Preventivos	5
	Transparência	5
Detecção	Controles Detectivos	8
Investigação	Pré-investigação	2
	Execução da investigação	1
Correção	Ilícitos éticos e administrativos	1
	Ilícitos cíveis e penais	1
Monitoramento	Monitoramento contínuo	1
	Monitoramento geral	1
Transparência e Participação Social	Transparência local	6
	Participação social local	6

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base no questionário do PNPC

O instrumento se baseia na autoavaliação realizada pelo órgão ou pela entidade para gerar os resultados. O gestor responde ao questionário no sistema e-Prevenção e recebe um diagnóstico detalhado sobre o nível de exposição à fraude e corrupção da organização. Além disso, o sistema oferece uma funcionalidade para a elaboração de um plano de ação, chamado Roteiro de Atuação, destinado à execução e ao gerenciamento da implementação das práticas de integridade na organização (TCU, 202-a).

Há quatro níveis de suscetibilidade: muito alto, alto, médio e aceitável. O enquadramento nesses níveis depende do grau de aderência das organizações às boas práticas de prevenção e combate à corrupção, do poder de compra e do poder

de regulação do órgão / entidade, visto que esses fatores influenciam diretamente a propensão à ocorrência de atos de fraude e corrupção (TCU, 202-b).

4.3 APLICABILIDADE DOS INSTRUMENTOS À REALIDADE DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL.

A partir das análises realizadas, identificou-se todos os instrumentos apresentados são aplicáveis ao contexto do Poder Executivo do Estado do Mato Grosso do Sul, pois estão alinhados com as políticas de fortalecimento e aprimoramento do controle interno estadual. A aplicação desses instrumentos não só é viável, como cada um deles já foi utilizado, está em uso atualmente ou tem expectativa de ser implementado.

O Modelo de Capacidade de Auditoria Interna IA-CM já é adotado pela Controladoria-Geral do Estado para avaliar e aprimorar suas atividades. Em 2022 foi instituído o Comitê Gestor do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (CGIA-CM), com o objetivo de apoiar e contribuir com a implementação dos níveis 2 e 3 do IA-CM (CGE-MS, 2022b). O nível 2 de maturidade foi alcançado em 2024, enquanto as atividades para chegar ao nível 3 já estão sendo implementadas, não apenas por decisão da própria CGE-MS, mas também por exigência do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento - BIRD, em contrapartida à liberação de recursos para melhoramento da malha viária do Estado (CGE-MS, 2024c).

O questionário elaborado pelo Banco Mundial, por sua vez, já foi aplicado ao Estado do Mato Grosso do Sul em 2020, para realização da Avaliação Nacional do Controle Interno, comprovando a viabilidade de sua utilização.

No que se refere ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção, todas as organizações públicas brasileiras já estão cadastradas no sistema e-Prevenção, o que facilita o acesso ao questionário e às funcionalidades do Programa (TCU, 202-). Diversos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual já realizaram suas autoavaliações e receberam o Roteiro de Atuação. Em virtude isso, a CGE-MS publicou uma Resolução, se disponibilizando a prestar orientações às organizações interessadas e facilitar a implementação das ações previstas no referido roteiro, através do oferecimento de consultorias (CGE, 2023).

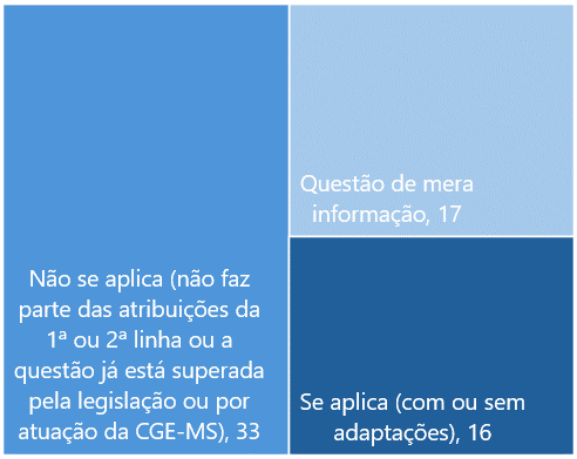
Outra informação relevante é que o percentual de unidades e órgãos que apresentaram evolução no PNPC é um dos Indicadores Estratégicos da Gestão

Pública do Estado, estabelecidos no Plano Plurianual 2020-2023 (Mato Grosso do Sul, 2022). Na esfera federal, por sua vez, a adesão ao Programa passou a ser elegível como um dos requisitos para a certificação do Modelo de Governança e Gestão Pública (TCU, 2024). Esses fatos demonstram, portanto, a grande relevância desse instrumento.

No entanto, é importante ressaltar que esses instrumentos foram elaborados de maneira generalista, ou seja, visando atender órgãos e entidades públicos (e até entidades privadas, no caso do IA-CM), de diferentes esferas e diferentes Poderes. Essa ampla abrangência significa que, embora a aplicação ao contexto do Mato Grosso do Sul seja viável, ajustes podem ser necessários. Além disso, podem ocorrer redundâncias, por abordarem questões já superadas pela legislação vigente, ou até mesmo incompatibilidades com as normas estaduais, o que pode gerar confusão, dificultar a interpretação das questões e comprometer a avaliação proposta.

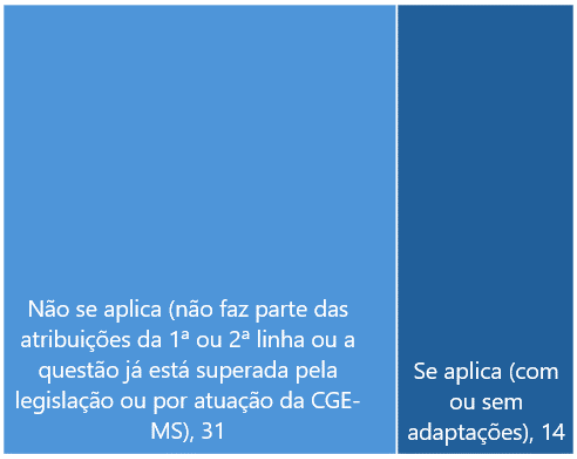
Os gráficos Gráfico 1 e Gráfico 2 demonstram a aplicabilidade das perguntas do questionário do Banco Mundial e do PNPC, respectivamente, à realidade dos órgãos do Poder Executivo do Mato Grosso do Sul.

Gráfico 1 - Aplicabilidade do questionário do Banco Mundial ao SCI do Estado



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Gráfico 2 - Aplicabilidade do questionário do PNPC ao SCI do Estado



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa

Com relação à matriz do IA-CM, 100% dos KPAs se aplicam à auditoria interna. Entretanto, visto que as unidades setoriais e seccionais do Estado atuam como segunda linha e, portanto, não executam auditoria, essa ferramenta não seria aplicável às outras atividades de controle, apenas para as atividades que são executadas pela Auditoria-Geral do Estado – AGE.

Outra questão a ser abordada é que, com exceção do questionário do Banco Mundial, os demais instrumentos não se propõem a avaliar o sistema de controle interno, ainda que, através deles, este possa ser aprimorado. O IA-CM concentra-se exclusivamente na auditoria interna, enquanto o PNPC dirige seus esforços ao combate à corrupção, atuando mais fortemente na busca por integridade e transparência nas organizações.

O questionário desenvolvido pelo Banco Mundial, por sua vez, ainda que tenha como objetivo identificar a maturidade do SCI em organizações públicas, o instrumento não analisa questões relevantes para o contexto do sistema no Poder Executivo Estadual no Mato Grosso do Sul como, por exemplo, as competências necessárias para que os titulares das setoriais e seccionais sejam capazes de desempenhar todas as atividades atribuídas a eles pelo ordenamento jurídico. Além disso, também são abordadas diversas questões já superadas pela legislação estadual e/ou pela atuação da própria CGE-MS.

Assim, com relação à proposta trazida pela presente dissertação, qual seja – definir um método de avaliação do nível de maturidade do sistema de controle interno nos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual – entende-se que nenhum dos instrumentos analisados seja apropriado para desempenhar essa função.

4.4 DESENVOLVIMENTO DE UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

Com base na pesquisa, foi desenvolvido um instrumento que tem como objetivo viabilizar a identificação da maturidade do sistema de controle interno do Poder Executivo Estadual, de acordo com as especificidades locais e em convergências com a estrutura do COSO, com as orientações do IIA e com as normas internacionais.

Para isso, foram utilizados como base os resultados da revisão sistemática da literatura e os instrumentos previamente analisados, quanto à definição da estrutura, à utilização das boas práticas identificadas e às questões que poderiam ser aplicadas ao caso em tela.

Analisando o Modelo de Capacidade de Auditoria Interna, a Avaliação Nacional do Controle Interno e os demais Modelos de Maturidade especificados no Quadro 3,

identificou-se que todos os instrumentos seguem uma metodologia semelhante, conforme exemplificado do Quadro 10:

Quadro 10 - Identificação de componentes existentes em Modelos de Maturidade

Modelo	Dimensões	Subdimensões	Ponderação	Mapeamento da situação	Acompanhamento
IA-CM	Elementos da auditoria interna	Macroprocessos expressos em KPAs, de acordo com as atividades de auditoria interna	Todos os KPAs devem ser existentes e estar institucionalizados para garantir o atingimento do nível relacionado	Autoavaliação com base na existência e na institucionalização de cada um dos KPAs, e validação externa, com base na Matriz IA-CM	Níveis de capacidade da auditoria interna
Avaliação Nacional - ANCI	Componentes do controle interno	Subcomponentes definidos com base em critérios próprios	Atribuição de notas para cada subcomponente	Autoavaliação com base em questionário	Índice Sintético de Controle Interno
Modelo de Maturidade em Integridade Pública	Elementos da integridade	Macroprocessos expressos em KPAs, de acordo com as atividades da Integridade Pública	Utilização de uma escala de 1 a 5, na estipulando valores pré-determinados para os KPAs, sem fazer distinção de	Autoavaliação com base na existência e na institucionalização de cada um dos KPAs, expressos nem uma matriz, semelhante ao IA-CM.	Níveis de maturidade da integridade pública

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos modelos IA-CM, ANCI e MMDI

Dessa forma, optou-se por utilizar os seguintes critérios balizadores para o instrumento a ser desenvolvido: conceito, dimensões, subdimensões, forma de mapeamento e forma de acompanhamento:

Com relação ao conceito de sistema de controle interno, serão consideradas as definições expressas no Decreto Estadual nº 14.879/2017, em combinação com o modelo das três linhas, definido pelo IIA. Ou seja, será considerado SCI o sistema integrado, atuante no Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul, composto pela CGE-MS, como órgão central, e pelas unidades setoriais e seccionais de controle interno. O sistema também será considerado estruturado conforme o modelo das três linhas, desenvolvido pelo IIA, e em consonância com a tendência manifestada pela nova Lei de Licitações nº 14.133/2021.

As dimensões a serem analisadas serão os cinco componentes do controle interno, conforme preconizado pela Estrutura Integrada do COSO, quais sejam:

ambiente de controle, atividades de controle, avaliação de riscos, informação e comunicação e atividades de monitoramento.

As subdimensões serão definidas com base nos fatores mais relevantes para a eficiência, a efetividade e a integridade da administração pública, evidenciados pela revisão sistemática de literatura. Também serão utilizadas, quando cabíveis, questões pertinentes que foram identificadas nos instrumentos de avaliação analisados no presente trabalho.

A ponderação será feita pelo cálculo de um índice, que terá como base a complexidade de cada questão, o seu impacto potencial e a pontuação baseada na resposta. Os detalhes específicos sobre o cálculo do índice serão explicados após a apresentação do questionário.

O mapeamento será feito através de questionário, podendo ser respondido pelo próprio órgão ou entidade (autoavaliação), ou pelos auditores da CGE-MS, no caso de avaliação externa.

Por fim, o acompanhamento da maturidade e da evolução do SCI será feito através da definição de níveis de maturidade, variando entre 1 e 5, do mais baixo ao mais elevado, respectivamente.

A elaboração do instrumento também levará em consideração os seguintes pressupostos:

a. Visto que a intenção é avaliar o sistema de controle interno como um todo, entende-se que devam ser levados em consideração os controles de 1ª, 2ª e 3ª linha.
b. Entretanto, os controles da primeira linha estão diretamente ligados aos serviços executados pela organização e, portanto, devem ser implementados pela própria gestão, de acordo com as especificidades de cada caso específico. Dessa forma, por não existir um padrão pré-determinado a ser seguido, os controles de 1ª linha serão abordados de forma mais superficial.
c. Entende-se que a situação expressa na alínea “b” não prejudica a eficácia da avaliação, visto que os controles da segunda linha têm, entre suas funções, orientar e auxiliar a primeira linha no desenvolvimento de controles internos mais eficientes. Assim, controles de 2ª e 3ª linha bem estruturados colaboram para uma 1ª linha mais efetiva.

d. Por fim, a CGE-MS já adota o modelo IA-CM para realizar a identificação da maturidade da AGE e para planejar a evolução da auditoria interna ao longo do tempo. Tendo em vista que o modelo adotado é completo, robusto e mundialmente reconhecido como instrumento eficiente de avaliação das atividades de auditoria governamental, entende-se ser desnecessário abordar a terceira linha no instrumento a ser elaborado na presente dissertação.

Esclarecidas as informações preliminares necessárias para o entendimento do contexto e da forma de elaboração do instrumento, seguem as questões propostas, nos quadros Quadro 11 a Quadro 13.

O Quadro 11 é referente às questões que foram identificadas no questionário da Avaliação Nacional do Controle Interno e no questionário do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção. Após a seleção, as questões foram adaptadas para corresponderem à realidade do Poder Executivo do Estado do Mato Grosso do Sul.

Quadro 11 - Questões adaptadas do questionário desenvolvido pelo Banco Mundial, para realização da Avaliação Nacional do Controle Interno (ANCP) e do questionário para levantamento do PNPC

Origem	Dimensão	Subdimensão	Questão	Ponderação
ANCP Q.29	Ambiente de controle	Autonomia do setor	1. Os servidores alocados na USCI possuem qual tipo de enquadramento ? a. A USCI possui apenas servidores enquadrados como efetivos. b. A USCI possui tanto servidores efetivos quanto comissionados ou terceirizados. c. A USCI possui apenas servidores enquadrados como comissionados ou terceirizados	Complexidade: 3 Impacto: 1 Pontuação: a = 3 b = 2 c = 1
ANCP Q.30	Ambiente de controle	Procedimentos regulatórios próprios, claros e bem definidos	2. Existem procedimentos formalizados que estabeleçam as formas de atuação e de execução das atividades da USCI? a. Todos os procedimentos da USCI possuem procedimentos formalizados b. Partes dos procedimentos da USCI possuem procedimentos formalizados c. Nenhum procedimento da USCI possui procedimento formalizado	Complexidade: 2 Impacto: 2 Pontuação: a = 3 b = 2 c = 1

ANCP Q.32	Ambiente de controle	Autonomia do setor	3. Os servidores da USCI possuem acesso irrestrito aos documentos e às informações necessárias à realização das atividades de controle interno? a. Possuem acesso irrestrito a documentos e informações b. Possuem acesso parcial ou encontram obstáculos para ter acesso a documentos e informações c. Não possuem acesso a documentos e informações	Complexidade: 1 Impacto: 3 Pontuação: a = 3 b = 2 c = 1
ANCP Q.33	Ambiente de controle	Autonomia do setor	4. Os servidores da USCI têm autonomia para planejar e executar suas ações sem a imposição de barreiras pela unidade controlada? a. Possuem autonomia completa para planejar e executar suas ações b. Possuem autonomia parcial ou encontram limitações para planejar e executar suas ações c. Não possuem autonomia para planejar e executar suas ações.	Complexidade: 2 Impacto: 2 Pontuação: a = 3 b = 2 c = 1
ANCP Q.39	Ambiente de controle	Procedimentos regulatórios próprios, claros e bem definidos	5. A USCI utiliza alguma metodologia reconhecida ou referência normativa para orientar suas atividades, como ERM ou ISO? a. Sim, para todas as atividades. b. Sim, para algumas atividades. c. Não.	Complexidade: 1 Impacto: 2 Pontuação: a = 3 b = 2 c = 1
ANCP Q.34	Ambiente de controle	Estrutura bem dimensionada e com a quantidade adequada de servidores	6. A quantidade de servidores alocados na USCI atualmente é suficiente para garantir a prestação de todos os serviços atribuídos à 2ª linha de controle, tempestivamente e com a qualidade adequada? a. Sim, a quantidade de servidores é suficiente para garantir a prestação de todos os serviços de 2ª linha de forma tempestiva e com qualidade. b. Parcialmente. A quantidade de servidores é suficiente apenas para alguns serviços de 2ª linha.	Complexidade: 2 Impacto: 2 Pontuação: a = 3 b = 2 c = 1

			c. Não, a quantidade de servidores não é suficiente para garantir a prestação dos serviços de 2ª linha de forma tempestiva e com qualidade.	
PNPC Q.27 a 31	Ambiente de controle	Aplicação de responsabilização	7. Seu órgão / sua entidade tem procedimentos formais estabelecidos para a análise de denúncias e aplicação de responsabilização? a. Minha organização possui procedimentos formais que orientam os processos de trabalho de apuração de denúncia e de todos os procedimentos disciplinares. b. Minha organização possui procedimentos formais que orientam os processos de trabalho de apuração de denúncia e/ou de alguns procedimentos disciplinares. c. Minha organização não possui procedimentos formais que orientem os processos de trabalho de apuração de denúncia ou de procedimentos disciplinares.	Complexidade: 3 Impacto: 3 Pontuação: a = 3 b = 2 c = 1
ANCP Q.49, 50 e 51	Atividades de controle	Procedimentos regulatórios próprios, claros e bem definidos	8. A USCI elabora um plano anual de ações a serem desenvolvidas pela unidade? a. Sim, a USCI elabora anualmente um plano operacional com previsão das ações a serem desenvolvidas. b. Não, a USCI não elabora anualmente um plano operacional com previsão das ações a serem desenvolvidas.	Complexidade: 1 Impacto: 2 Pontuação: a = 3 b = 2
ANCP Q.26	Atividades de controle	Procedimentos regulatórios próprios, claros e bem definidos	9. As atividades desenvolvidas pela USCI levam em consideração o Plano Estratégico do órgão / entidade? a. Sim, as atividades levam em consideração o plano estratégico da organização. b. Algumas atividades da USCI levam em consideração o plano estratégico da organização. c. Não, as atividades desenvolvidas pela USCI não levam em consideração	Complexidade: 1 Impacto: 3 Pontuação: a = 3 b = 2 c = 1

			o plano estratégico da organização.	
ANCP Q.31 e PNPC Q. 09	Atividades de controle	Segregação de funções	10. Os servidores da USCI desenvolvem exclusivamente atividades próprias de controle, com observância ao princípio da segregação de funções (ou seja, quem controle não executa e quem executa não controla)? a. Sim, os servidores desenvolvem exclusivamente atividades de controle, respeitando plenamente o princípio da segregação de funções. b. Parcialmente, os servidores desenvolvem atividades de controle, mas também executam outras funções que podem comprometer a segregação de funções. c. Não, os servidores da USCI acumulam atividades de controle e execução, sem observância ao princípio da segregação de funções.	Complexidade: 2 Impacto: 2 Pontuação: a = 3 b = 2 c = 1
ANCP Q.53	Atividades de controle	Autonomia do setor	11. A USCI é frequentemente solicitada e desenvolve trabalho de assessoria às demais unidades do órgão ou entidade? Ou seja, os servidores do órgão conhecem o trabalho de assessoria da USCI e solicitam orientação sobre temas relacionados à gestão de riscos e controles internos? a. Sim, a USCI é frequentemente solicitada pelos servidores e presta assessoria em assuntos relacionados à gestão de riscos e controles internos. b. A USCI é consultada esporadicamente pelos servidores e, quando solicitada, presta assessoria sobre gestão de riscos e controles internos. c. A USCI não é consultada pelos servidores, mas presta assessoria sobre gestão de riscos e controles internos de forma espontânea.	Complexidade: 2 Impacto: 2 Pontuação: a = 3 b = 2 c = 1 d = 0

			d. A USCI não presta assessoria às demais unidades com relação à gestão de riscos e controles internos.	
ANCP Q.38	Avaliação de Riscos	Avaliação de Riscos	12. As gerências operacionais do seu órgão conhecem e exercem suas responsabilidades em relação à identificação, avaliação, controle e mitigação de riscos? a. Sim, as gerências têm plena consciência de suas responsabilidades, compreendem totalmente os riscos e aplicam eficazmente as políticas e procedimentos internos para gerenciá-los. b. As gerências compreendem o que são riscos, mas aplicam apenas parcialmente as políticas e procedimentos internos para gerenciá-los. c. As gerências aplicam parcialmente as políticas e procedimentos internos, mas têm dificuldades para compreender plenamente o que são riscos. d. Não, as gerências não compreendem o que são riscos e não sabem como identificá-los, avaliá-los e mitigá-los.	Complexidade: 3 Impacto: 3 Pontuação: a = 3 b = 2 c = 1 d = 0
ANCP Q.54 e PNPC Q. 32 e 33	Monitoramento	Monitoramento ativo	13. Existe alguma ação na USCI voltada para monitorar a execução e a eficiência de políticas públicas ou de macroprocessos de seu órgão / entidade? a. Sim, a USCI realiza ações específicas para acompanhar tanto a execução quanto a eficiência das políticas públicas e macroprocessos. b. A USCI realiza algumas ações para acompanhar a execução e a eficiência das políticas públicas e macroprocessos, mas de forma limitada. c. Não, a USCI ainda não realiza ações voltadas para acompanhar a execução ou a eficiência das políticas públicas e macroprocessos.	Complexidade: 1 Impacto: 2 Pontuação: a = 3 b = 2 c = 1 d = 0

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados da pesquisa

Após esgotadas as questões relevantes que foram identificadas nos questionários da ANCP e do PNPC, verificou-se que outras subdimensões importantes, reveladas pela revisão sistemática de literatura, não haviam sido abordadas. Dessa forma, foi elaborada uma questão para cada subdimensão faltante, conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Questões elaboradas a partir dos resultados da pesquisa bibliográfica, que não foram abordadas pelos questionários da ANCI nem do PNPC

Origem	**Dimensão**	**Subdimensão**	**Questão**	**Ponderação**
Literatura	Ambiente de controle	Capacitação adequada	14. Os servidores da USCI recebem capacitação adequada e contínua para executar suas atividades com segurança, especialmente no que se refere à gestão de riscos e ao desenvolvimento de controles internos? a. Sim, os servidores da USCI são regularmente capacitados, o que garante pleno domínio sobre a identificação de riscos, desenvolvimento de controles e avaliação de conformidade, além de estarem sempre atualizados sobre as melhores práticas e mudanças regulatórias. b. Os servidores recebem capacitação em áreas fundamentais, mas há necessidade de maior frequência ou profundidade para que a USCI possa atuar de forma mais eficaz em todas as suas atribuições. c. Os servidores recebem capacitação em áreas gerais, que não necessariamente estão voltadas para as atividades específicas do controle interno, o que pode limitar a eficácia no desempenho das funções. d. A capacitação dos servidores da USCI é limitada e não cobre de forma suficiente as áreas críticas, como a gestão de riscos, controles internos e conformidade, o que	Complexidade: 2 Impacto: 2 Pontuação: a = 3 b = 2 c = 1 d = 0

			comprometa a eficiência das suas atividades.	
Literatura	Ambiente de controle	Comprometimento da alta gerência	15. A alta administração do seu órgão/entidade adota uma atitude de apoio permanente ao controle interno, demonstrando comprometimento com as ações de controle e influenciando positivamente os demais membros da organização? a. Sim, a alta administração demonstra apoio permanente ao controle interno, influenciando diretamente a atitude positiva dos demais membros da organização e assegurando o cumprimento dos controles estabelecidos. b. A alta administração valoriza o controle interno em algumas situações, mas o apoio não é constante, o que resulta em um comprometimento parcial por parte dos demais membros da organização. c. A alta administração não apoia suficientemente o controle interno, o que compromete o desenvolvimento das ações da USCI.	Complexidade: 3 Impacto: 3 Pontuação: a = 3 b = 2 c = 1

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados da pesquisa

Exauridas todas as subdimensões, verificou-se, ainda, que uma dimensão não havia sido abordada em nenhuma questão: o componente Informação e Comunicação. Visto que os cinco componentes do controle interno são interligados e atuam de forma integrada, entende-se que a não consideração de um deles poderia comprometer a eficiência do sistema.

Ademais, o IIA entende que o alinhamento das atividades é feito através da comunicação, cooperação e colaboração, e é isso que garante a confiabilidade, coerência e transparência das informações necessárias para a tomada de decisão baseada em risco (IIA, 2020). Por esse motivo, foi elaborada mais uma questão, abordando o referido componente, conforme quadro Quadro 13.

Quadro 13 - Questão elaborada para abordar o componente Informação e Comunicação

Origem	Dimensão	Subdimensão	Questão	Ponderação
Estrutura Integrada do COSO	Informação e Comunicação	Comunicação	16. A comunicação entre a USCI, a alta gestão e as demais áreas do órgão, garante que informações importantes sobre riscos, controles e conformidade sejam compartilhadas de forma clara, completa e tempestivamente, de forma que todos possam tomar decisões bem orientadas? a. Sim, a comunicação é clara, completa e ocorre no momento certo, garantindo que as informações sobre riscos, controles e conformidade sejam adequadamente utilizadas para apoiar as decisões. b. A comunicação existe, mas há falhas ou atrasos, o que prejudica a clareza, a completude ou a rapidez na troca de informações necessárias para a gestão de riscos e controles. c. Não. A comunicação é precária e as informações necessárias não são transmitidas de forma clara, completa ou no tempo correto, comprometendo a gestão de riscos e controles.	Complexidade: 2 Impacto: 2 Pontuação: a = 3 b = 2 c = 1

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos resultados da pesquisa

Como já citado anteriormente, a ponderação foi definida com base na complexidade de cada questão, no seu impacto potencial e na pontuação baseada na resposta, da seguinte forma:

A. Complexidade (C): A cada questão foi atribuído um peso, com base na complexidade de sua implementação ou execução.
   - Baixa = 1. Requerem ações simples ou rotineiras;
   - Média = 2. São questões que envolvem mais de uma unidade, que exigem alguma ação coordenada ou requerem uma implementação mais complexa do que as ações de baixa complexidade;
   - Alta = 3. Envolvem ações que requerem esforços complexos, como mudanças estruturais, estratégicas ou culturais.

B. Impacto potencial (I): É um fator multiplicador relacionado ao impacto que a questão pode ter sobre a eficiência do controle interno. A conformidade da questão acarretaria um grande impacto positivo, enquanto a não conformidade poderia gerar um grande impacto negativo.
   - Baixo = 1. Questões cujo impacto seja pequeno ou controlável;
   - Médio = 2. Questões cujo impacto seja moderado;
   - Alto = 3. A não conformidade dessas questões resultaria em um impacto grave, afetando severamente a eficiência do controle interno.

C. Pontuação por resposta (R): Cada questão será avaliada com uma pontuação baseada nas respostas. A escala de pontuação varia entre 1 e 3 (nas questões com 3 respostas possíveis) e entre 0 e 3 (nas questões com 4 respostas possíveis).
   - 3 pontos: conformidade total;
   - 2 pontos: conformidade parcial;
   - 1 ou 0 ponto: Não conformidade.

A pontuação de cada questão será calculada multiplicando a nota da complexidade, do impacto e a da resposta: Pontuação por questão = C x I x R.

O índice de cada Dimensão será a proporção entre a pontuação total de todas as questões da referida Dimensão e a pontuação máxima possível, multiplicada por 100. As pontuações máximas estão especificadas na Tabela 1.

$$\frac{Pontuação\ total\ das\ questões\ da\ referida\ Dimensão}{Pontuação\ máxima\ possível}\ x\ 100$$

Tabela 1 - Pontuação máxima possível para cada Dimensão

Dimensão	Questões	Pontuação máxima
Ambiente de controle	1 a 7; 14 e 15	126
Atividades de controle	8 a 11	39
Avaliação de riscos	12	27
Monitoramento	13	6
Informação e comunicação	16	12

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nas pontuações do questionário

O índice total da maturidade do órgão ou da entidade avaliado(a) será a proporção entre a pontuação total de todas as questões e a pontuação máxima possível, multiplicada por 100. A pontuação máxima possível para esse questionário é 210.

$$\frac{Pontuação\ total\ do\ questionário}{Pontuação\ total\ máxima\ possível}\ x\ 100$$

Foram estipulados cinco níveis de maturidade, conforme a Tabela 2:

Tabela 2 - Níveis de maturidade

0% a 20%	Nível 1	Incipiente
21% a 40	Nível 2	Básico
41% a 70%	Nível 3	Intermediário
71% a 89	Nível 4	Avançado
90% a 100%	Nível 5	Otimizado

Elaborado pelas autoras

Nível 1 – Incipiente: O controle interno está no estágio inicial, com grandes lacunas na sua atuação e sem procedimentos formais institucionalizados. O desempenho da USCI é muito baixo, com alta vulnerabilidade a riscos e sem estrutura adequada para executar as ações de controle de forma adequada. A capacitação dos servidores pode ser baixa e a autonomia da USCI limitada.

Nível 2 – Básico: A USCI desenvolve práticas e processos de controle interno, porém de forma inconsistente ou irregular. Algumas políticas de gestão de riscos e de controle interno podem ter sido implantadas, porém não foram instituídos procedimentos regulatórios claros e bem definidos. A autonomia da unidade está entre limitada e parcial e os servidores podem carecer de capacitação específica.

Nível 3 – intermediário: A USCI apresenta um desempenho moderado, com políticas e práticas de controle interno implementas e bem definidas, mas ainda necessitando de ajustes. As atividades de monitoramento estão começando a ser executadas, porém ainda sem consistência. A unidade está ganhando mais autonomia e os servidores vêm recebendo capacitação mais apropriada.

Nível 4 – Avançado: A USCI já atingiu em estado avançado de desenvolvimento, com as atividades de controle e de gestão de riscos bem estabelecidas e com procedimentos regulatórios claros e bem definidos. A unidade possui boa estrutura e funciona de maneira eficiente e com muita autonomia. O monitoramento contínuo e a capacitação adequada e frequente dos servidores estão institucionalizados.

Nível 5 – Otimizado: A USCI trabalha de maneira otimizada, eficiente e bem integrada às atividades do órgão ou entidade. Todos os procedimentos são regulados

e formalizados. O monitoramento é contínuo e a estrutura da unidade é bem dimensionada para atender às demandas. O controle interno é parte integrante da cultura organizacional e a gestão de riscos ocorre de forma proativa e integrada às atividades do órgão. A capacitação é contínua e alinhada às melhores práticas e orientações internacionais.

4.5 DISCUSSÃO

Como já afirmado anteriormente, os instrumentos avaliados nessa pesquisa mostraram-se úteis para analisar o controle interno ou parte dele. Entretanto, como destacado, para uma melhor aplicação à realidade do Mato Grosso do Sul, algumas adaptações podem ser necessárias. Essa constatação vai ao encontro do que a literatura sugere sobre a importância de moldar as ferramentas de maturidade ao contexto específico de cada organização, garantindo que fatores regionais, culturais e legais sejam considerados.

Zurkanaev e Botasheva (2023) observam que as principais características de uma entidade impactam o controle interno, incluindo as especificidades das atividades, as relações com *stakeholders* e os aspectos organizacionais e legais da entidade. Assim, cada organização deve definir a melhor forma para implantar e aperfeiçoar o SCI conforme suas próprias necessidades, orientadas pela estrutura do COSO e pelo conceito de controle interno (Pinho Filho; Chagas; Venturi, 2022).

Kohlegger, Maier e Thalmann (2009) identificaram, entretanto, que são encontradas muitas similaridades entre diversos modelos de maturidade, apesar de abordarem características diferentes, o que pode indicar que alguns desses modelos foram construídos com base em instrumentos predecessores, mas sem a realização de uma análise crítica sobre sua verdadeira adequação ao caso específico.

Outro ponto a ser observado é que métodos de avaliação de maturidade podem se tornar uma atividade cara e onerosa para as organizações, ao focarem em atividades altamente complexas e especializadas, fazendo com que a análise precise ser realizada avaliadores competentes (Proença; Borbinha, 2016).

Dessa forma, buscou-se desenvolver uma ferramenta simples e de fácil aplicação, possibilitando tanto a autoavaliação quanto a avaliação externa, porém sem desconsiderar as especificidades do tema. Isso foi feito através da definição de

perguntas objetivas relacionadas a cada componente do controle interno, denominadas dimensões, em conjunto com a aplicação de índices de ponderação. A elaboração de um instrumento que considera a divisão do sistema de controle interno em dimensões e subdimensões, explicita as partes que compõem a configuração completa do conceito de SCI no contexto em questão (Banco Mundial, 2020).

A escolha da estrutura do instrumento também é amparada pela literatura, que demonstra que quadros de avaliação são uma métrica viável para a aferir a maturidade do SCI (Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021). O resultado pode ser utilizado para definir um *ranking* das organizações analisadas, evidenciando as que possuem melhor avaliação do controle interno, podendo indicar também os fatores de maior impacto na maturidade do controle interno (Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021).

Um dos possíveis fatores que traria melhorias sensíveis para o SCI, é a integração de diretrizes de capacitação contínua dos servidores responsáveis pelo controle interno, conforme apontado pela literatura, que identifica a capacitação como um dos principais fatores para a eficiência da área (De Bona; 2022, Ferreira; Santos; Vasconcelos, 2021). O fortalecimento do treinamento, alinhado às necessidades locais, contribuiria para a melhoria contínua e para a integridade dos processos de controle no estado.

A literatura, assim como o COSO, também destaca que a avaliação de riscos é importante para garantir a eficiência do sistema de controle interno (Ismail; Kathim; Al-Kanani, 2023; Oliveira; Cruz, 2021). Assim, outra adaptação relevante para o SCI do Poder Executivo do MS seria o fortalecimento das práticas de avaliação de riscos dentro dos órgãos e entidades, através da atuação das USCI, com a implementação de rotinas padronizadas de identificação, controle e mitigação de riscos.

Esses são apenas alguns fatores que poderiam dar início a um processo estruturado de aperfeiçoamento do controle interno. Entretanto, cabe destacar que o SCI é um processo integral e, por isso, seus cinco componentes devem atuar de forma integrada, para garantir ações eficientes e eficazes (Banco Mundial, 2020). Dessa forma, é necessário envidar esforços para que todos os fatores analisados sejam aperfeiçoados de maneira proporcional e constante.

Por fim, a relação entre os resultados da pesquisa e os fatores de eficiência, efetividade e integridade apontados pela literatura, demonstram alinhamento entre

esse estudo e as melhores práticas para o aperfeiçoamento do controle interno na administração pública. O trabalho evidencia, também, que a mensuração do nível de maturidade do SCI é possível (De Bona, 2022). Entretanto, a evolução do sistema depende da consciência e do nível de prioridade para os gestores, que devem estar comprometidos com a implementação das ações e empenhados em conscientizar todos os membros da organização a respeito da importância do controle interno (De Bona, 2022, Ismail; Kathim; Al-Kanani, 2023).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi desenvolver uma metodologia que permitisse avaliar objetivamente o nível de maturidade do sistema de controle interno nos órgãos do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso do Sul. A proposta foi utilizar a literatura e as legislações estaduais como fontes para embasar a construção do instrumento.

A pesquisa revelou os principais fatores que influenciam a eficiência, a efetividade e a integridade do controle interno na administração pública. Também foram identificados os instrumentos de avaliação de controles internos, já existentes e validados por entidades de renome na área de controles. A análise do ordenamento jurídico, por sua vez, forneceu uma perspectiva robusta sobre a evolução das normas que orientam a atuação do SCI, revelando a importância cada vez mais pronunciada das ações de controle nos órgãos estaduais.

A partir disso foi desenvolvido um método de avaliação do sistema controle interno, baseado na estrutura do COSO e nos questionários do Banco Mundial e do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção. O instrumento foi adaptado para abranger tanto os fatores explicitados pela literatura quanto as características do SCI do Poder Executivo do Estado, conforme as análises do presente estudo.

A utilização do instrumento de avaliação proposto nessa pesquisa viabilizaria uma compreensão objetiva e detalhada do estado atual do sistema de controle interno em cada órgão ou entidade do estado e do sistema como um todo. Também serviria para identificar lacunas, oportunidades de melhoria e pontos de força existentes, permitindo a definição de uma estratégia para futuras melhorias, priorizando as ações

relativas às áreas que apresentam maior déficit. Isso otimizaria a utilização dos recursos e o direcionamento dos esforços, potencializando os resultados esperados.

Para os servidores públicos, a implementação do instrumento promoveria clareza das exigências e das responsabilidades, elevando a segurança no cumprimento das suas atividades. Para o órgão central de controle interno, por sua vez, a avalição forneceria uma base objetiva para orientar e supervisionar os demais órgãos na implementação e no aprimoramento das atividades de controle.

A pesquisa enriquece a teoria voltada ao controle interno governamental, ao demonstrar a importância e a viabilidade de avaliar a maturidade do SCI em órgãos estaduais, através de modelos adaptados às características locais.

O instrumento resultante do presente estudo foi especificamente desenvolvido para o sistema de controle interno do Poder Executivo do estado de Mato Grosso do Sul, não sendo diretamente aplicável a outros Poderes, outras esferas de Poder e outras localidades, exigindo a realização de ajustes para aplicação em outros contextos. Outra limitação do estudo é que o método foi desenvolvido com base na teoria e não foi aplicado aos órgãos e entidades do estado para validação da ferramenta.

Dessa forma, sugere-se, para futuras pesquisas, a aplicação do método para identificação do nível de maturidade do controle interno dos órgãos e entidades do estado, a fim de validar o instrumento. Propõe-se, também, a adaptação do método desenvolvido para aplicação ao contexto de outros estados ou outras esferas de Poder.

Outra vertente a ser explorada é a integração do instrumento de avaliação com sistemas de Tecnologia da informação, para automação e melhor gestão dos dados coletados, além da utilização de Inteligência Artificial para refinamento das questões e para análise dos dados.

REFERÊNCIAS

ABDUL, Sharifah Liyana Marissa Malik Syed; YUSOFF, Haslinda; MOHAMED, Nafsiah. Factors that might lead to corruption: A case study on Malaysian government agency. **International Journal of Financial Research**, v. 10, n. 3, p. 216–229, mai. 2019.

AGÊNCIA DE FOMENTO DO ESTADO DO AMAZONAS - AFEAM. **Estrutura de controles internos e conformidade (compliance)**. 2019. Disponível em https://www.afeam.am.gov.br/wp-content/uploads/2021/08/Estrutura-de-controle-internos-e-conformidade-compliance.pdf. Acesso em 05 set. 2024.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000**: Gestão de riscos – Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. Disponível https://link.ufms.br/aZ87Y. Acesso em 05 out. 2024.

BANCO MUNDIAL. **Avaliação Nacional do Controle interno baseado no COSO I e IA-CM.** 2020. Disponível em https://link.ufms.br/1A1kq. Acesso em 31 mar. 2024.

BANCO MUNDIAL. **Diagnóstico nacional do controle interno**. Uma avaliação do nível de estruturação das unidades centrais de controle interno do Poder Executivo dos Municípios brasileiros baseada no COSO I e IA-CM. 2022a.

BANCO MUNDIAL. **Getting to Know the World Bank**. [2012]. Disponível em https://link.ufms.br/GlI85. Acesso em 25 nov. 2023.

BANCO MUNDIAL. **Relatório de validação externa da autoavaliação no grau de capacidade nível 2 do modelo IA-CM da Controladoria-Geral da União - CGU**. Brasília, 16 nov. 2022b.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226 p.

BARROS, Ana Maria Dinardi Barbosa. Corrupção no Brasil: casos emblemáticos e ações de enfrentamento uma retrospectiva até 2019. **Revista científica do UBM, Barra Mansa**, v. 135, n. 4, p. 861–880, 2020. Disponível em: <https://orcid.org/0000-0001-8738-2731>.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som**: um manual prático. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BITICI, Umiti S.; GARENGO, Patrizia; ATES, Aylin; NUDURUPATI, Sai. Value of maturity models in performance measurement. **International Journal of Production Research**., v. 53, p. 3062-3085, 2015. DOI: https://doi.org/10.1080/00207543.2014.970709.

BRANDÃO PINTO, Francisco das Chagas; COLARES, Ana; MACHADO, Marcus Vinícius Veras; PETER, Maria da Glória Arrais. Análise das atividades da auditoria interna no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará: sob a ótica dos auditores internos. **Revista Controle**, v. 10, n. 1, p. 273–300, jun. 2012.

https://doi.org/10.32586/rcda.v10i1.194

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. **Lei de Licitações e Contratos Administrativos**. Brasília: Congresso Nacional, 2021. Disponível em: https://link.ufms.br/Rp4rB. Acesso em 30 mar. 2024.

CALIXTO, Giniglei Eudes; VELASQUEZ, Maria Dolores Pohmann. Sistema de controle interno na administração pública federal. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 81–81, 2005.

CAMERON, Wayne. Public accountability: Effectiveness, equity, ethics. **Australian Journal of Public Administration**, v. 64, n. 4, p. 59-67, dez. 2004. DOI:10.1111/j.1467-8500.2004.00402.x.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 28. ed. rev., ampl. e atual.São Paulo : Atlas, 2015.

CASARIN, Sidnéia Tessmer *et al*. Tipos de revisão de literatura: considerações das editoras do Journal of Nursing and Health. **Journal of Nursing and Health**, v. 10, n. 5, esp., mar. 2020. Disponível em: https://link.ufms.br/ObpNZ. Acesso em: 22 out. 2023.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo : Pearson, 2006.

CHALMERS, Keryn; HAY, David; KHLIF, Hichem. Internal control in accounting research: a review. **Journal of Accounting Literature**, v.42, n. 1, p. 80-103, 2018. DOI: 10.1016/j.acclit.2018.03.002.

CHAN, Kam C.; CHEN, Yining; LIU, Baohua. The linear and non-linear effects of internal control and its five componentes on corporate innovation: Evidence from chinese firms using COSO framework. **European Accounting Review**, v. 26, n. 1, p. 733-765, 22 jun. 2020.

CHEN, Jun et al. Internal Control and Stock Price Crash Risk: Evidence from China. **European Accounting Review, Taylor & Francis Journals**, v. 30, n. 4, p. 125–152, jan. 2015.

COIMBRA, Marcos. Dimensões para um modelo de avaliação de maturidade em gestão por processos na administração pública. **Escola Nacional de Adminstração Pública**. Brasília, ago. 2016. Disponível em: https://link.ufms.br/BYRAK. Acesso em: 05 out. 2024.

CONACI. **O que é o IA-CM?** Conselho Nacional de Controle Interno, 2023a. Disponível em: https://conaci.org.br/ia-cm/. Acesso em: 22 nov. 2023.

CONACI. **Resolução nº 001/2023**. Suspende temporariamente o ingresso de novos membros associados ao Conselho Nacional de Controle Interno. Campo Grande, 2023b. Disponível em https://link.ufms.br/cSERo. Acesso em 30 mar. 2023.

CONACI. **Resolução nº 006/2019**. Aprova o modelo IA-CM (Internal Audit Capability Model) como referencial metodológico no âmbito do Conselho Nacional de Controle Interno. Fortaleza/CE, 27 set. 2019. Disponível em: https://conaci.org.br/wp-content/uploads/2021/09/resolucao-conaci-n-006-2019-2.pdf. Acesso em: 22 nov. 2023.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Modelo de Maturidade Correcional**. Brasília, abr. 2024. Disponível em https://link.ufms.br/Hpc9m. Acesso em: 05 out. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Manual de orientações técnicas da atividade de auditoria interna governamental do Poder Executivo Federal**. Brasília, 2017. Disponível em https://link.ufms.br/JWVxs. Acesso em: 05 out. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). **Modelo de Maturidade em Integridade Pública**. Brasília, dez. 2023. Disponível em https://link.ufms.br/p1jCO. Acesso em: 05 out. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO DISTRITO FEDERAL (CG-DF). **Cartilha de governança e compliance do Distrito Federal**. 2024. Disponível em https://www.cg.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2021/03/Cartilha-versao-2-SUGOV2.pdf. Acesso em: 05 set. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS (CGE-MG). Resolução nº 13, de 26 de junho de 2022. Aprova as diretrizes para capacitação de servidores que atuam na atividade de auditoria interna governamental. **Diário Executivo**: ano 130, n. 139, Belo Horizonte, p. 4-5, 08 jul. 2022.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS (CGE-MG). **Programa Nacional de Prevenção à Corrupção.** 07 fev. 2024. Disponível em: https://link.ufms.br/XaNEm. Acesso em: 31 mar. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO (CGE-MT). **Auditoria Interna Brasileira está entre as 10 principais do mundo**, 2014. Disponível em https://www.cge.mt.gov.br/-/auditoria-interna-brasileira-esta-entre-as-10-principais-do-mundo. Acesso em 29 mar. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (CGE-MS). **Planejamento Estratégico 2022-2025**, abr. 2022a. Campo Grande. Disponível em: https://link.ufms.br/4RyFQ. Acesso em 29 mar. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (CGE-MS). **Resolução CGE/MS nº 88, de 5 de julho de 2023**. Estabelece orientações para órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual que aderiram ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC). Campo Grande, 2023. Disponível em: https://link.ufms.br/o2ki6. Acesso em 05 out. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (CGE-MS). **Resolução CGE/MS nº 73, de 7 de novembro de 2022**. Institui o Comitê Gestor do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (CGIA-CM), no âmbito da Controladoria-

Geral do Estado de Mato Grosso do Sul. Campo Grande, 2022b. Disponível em: https://link.ufms.br/0gI5M. Acesso em 05 out. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (CGE-MS). **Sistema de controle interno**, [2024a]. Disponível em: https://www.cge.ms.gov.br/sistema-de-controle-interno/. Acesso em 29 mar. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (CGE-MS). **Regimento Interno da Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul**, 26 de jun. 2024b. Disponível em: https://link.ufms.br/Jpz8L. Acesso em 05 out. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL (CGE-MS). **Após recente validação no nível 2 do IA-CM, relevância da auditoria interna do Estado de MS é considerada em reunião de alinhamento com representantes do BIRD, da EPE e da AGESUL.** Campo Grande, 22 mai. 2024c. Disponível em: https://www.cge.ms.gov.br/13714-2/. Acesso em 05 out. 2024.

CONTROLADORIA-GERAL DO ESTADO DE SANTA CATARINA (CGE-SC). **A convite do Banco Mundial, CGE vai orientar 11 municípios no controle dos gastos públicos.** Controladoria-Geral do Estado de Santa Catarina, 2023. Disponível em: https://www.cge.sc.gov.br/a-convite-do-banco-mundial-cge-vai-orientar-11-municipios-no-controle-dos-gastos-publicos/. Acesso em: 22 nov. 2023.

COSO. **Controle Interno - Estrutura Integrada**: Sumário Executivo. 2013. Disponível em: https://link.ufms.br/61hOf. Acesso em 30 mar. 2024.

COSTA, Beatriz Silva da; SILAMENE, Thiago Rodrigues Silamente. Desenhos institucionais da CGU entre 2001 e 2016. **E-Legis: Revista eletrônica do programa de pós-graduação da Câmara dos Deputados**, v. 15, n. 37, jan-mai. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.51206/elegis.v15i37.727. Acesso em: 06 out. 2024.

CRUVINEL, Gustavo Alves; RIBEIRO, Aline do Espírito Santo; OLIVEIRA, Álen Rodrigues de. Controle Interno na Gestão Pública Municipal. **Conselho Nacional de Controle Interno**, mai. 2022. Disponível em: <https://conaci.org.br/noticias/controle-interno-na-gestao-publica-municipal/>. Acesso em: 28 out. 2023.

DE BONA, Rodrigo. Local integrity system in Brazil: Analysis of internal actors in small cities of Santa Catarina. **Cadernos Gestao Pública e Cidadania**, v. 27, n. 86, jan-abr, 2022. doi.org/10.12660/cgpc.v27n86.82898.

JESUS-LOPES, José Carlos de; MACIEL, Wilson Ravelli Elizeu; CASAGRANDA, Yasmin Gomes. Check-list dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas. **Desafio Online**, v. 10, n. 1, jan./abr.2022.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 33a ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

FERREIRA, Glinton José Bezerra de Carvalho; SANTOS, José Glauber Cavalcante dos; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de. Avaliação do Controle Interno e Tamanho dos Órgãos sob Jurisdição do Tribunal de Contas do Ceará (TCE/CE). **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 2, abr. 2021.

FONSECA, Anabela dos Reis; JORGE, Susana; NASCIMENTO, Caio. O papel da auditoria interna na promoção da accountability nas instituições de ensino superior. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 2, p. 243-265, mar. – abr. 2020. Disponível em https://link.ufms.br/ELykm. Acesso em: 04 set. 2024.

GALVAO, Maria Cristiane Barbosa; PLUYE, Pierre; RICARTE, Iva Luiz Marques. Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: conceitos, construção e critérios de avaliação. InCID: **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 8, n. 2, p. 4–24, 4 out. 2017. DOI: 10.11606/issn.2178-2075.v8i2p4-24. Acesso em 31 mar. 2024.

GALVÃO, P. R. A implantação do sistema de controle interno em órgãos públicos como tecnologia de redução do Conflito de Agência Pública/Governamental. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 5, n. 2, p. 39-53, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, 2017. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GODOY, Arilda Schimidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, SP, v.35, n.3, mai-jun. 1995. Disponível em https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38200. Acesso em 31 mar. 2024.

GRAS-GIL, Ester; MORENO-ENGUIX, María del Rocío; HENÁNDEZ-FERNÁNDEZ, Joaquín. Gender and internal control systems in Spanish local governments. **Gender in Management**, v. 35, n. 5, p. 463–480, 2020.

HANDAYANI, Sri; KAWEDAR, Warsito. Could the minimization of opportunity prevent fraud? An empirical study in the auditors' perspective. **Accounting**, v. 7, n. 5, p. 1157–1166, 2021

IIA. **Internal Audit Capability Model (ia-cm) for the public sector**. Disponível em: https://www.theiia.org/ia-cm. Acesso em: 05 out. 2024.

IIA. **Declaração de posicionamento do IIA**: As três linhas de defesa no gerenciamento eficaz de riscos e controles. Jan.2013 Disponível em https://link.ufms.br/eoTVe. Acesso em 31 mar. 2024.

IIA. **Guia de implementação**. São Paulo, ago.2013 Disponível em https://link.ufms.br/YvlN4. Acesso em 05 out. 2024.

IIA. **Modelo das três linhas do IIA 2020**: Uma atualização das três linhas de defesa. 2020. Disponível em https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-portuguese.pdf. Acesso em 31 mar. 2024.

IIA. **Normas internacionais para a prática profissional de auditoria interna (normas)**. São Paulo, 2012a. Disponível em https://link.ufms.br/L9GTk. Acesso em 31

mar. 2024.

IIA. **Global Technology Audit Guide (GTAG**): Risos e Controles de Tecnologia da Informação. 2012a. Disponível em https://link.ufms.br/jBFY1. Acesso em 05 out. 2024.

INTOSAI. **Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público**. 2007. Disponível em: https://link.ufms.br/Y3C3I. Acesso em: 11 out. 2023.

ISMAIL, mijbil Dway; KATHIM, Ali Manfi; AL-KANANI, Majeed Musa. Corporate governance and its impact on the efficiency of internal control on non-profit government institutions: an exploratory study. **International Journal of Professional Buseness Review**; v. 8, n.1, p. 1–21, 2023.

JESUL-LOPES, José Carlos de; MACIEL, Wilson Ravelli Elizeu; CASAGRANDA, Yasmin Gomes. Check-list dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas. **Desafio online**. v. 10, n. 1, jan-abr. 2022.

KLIUS, Yulia; IZHBOLDINA, Anzhelika. Theoretical substantiation of a business entity internal control organization. **Socio-Economic Research Bulletin**. n. 2-3, p. 118-128. 2019.

KHOLEGGER, Michael; MAIER, Ronald; THALMANN, Stefan. Understanding Maturity Models. Results of a Structured. Proceedings of the 9th International Conference on Knowledge Management and knowledge Technologies, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LARTEY, Peter Yao; KONG, Yusheng; BAH, Fatoumata Binta Maci; JALADI, Santosh Rupa; AKOLGO, Isaac Gumah. Determinants of Internal Control Compliance in Public Organizations; Using Preventive, Detective, Corrective and Directive Controls. **International Journal of Public Administration**, v. 43, n. 8, p. 711–723, ago. 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1080/ 01900692.2019.1645689. Acesso em 31 mar. 2024.

LIMA JUNIOR, Eduardo Brandão; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; SANTOS, Adriana Cristina Omena dos; SCHNEKENBERG, Guilherme Fernando. Análise Documental Como Percurso Metodológico na Pesquisa Qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, v. 20, n. 44, p. 36–51, abr. 2021.

LIMA NETO, Ruitá Leite de. **Sistema de controle interno no anteprojeto de lei orgânica da administração pública federal**: percepção dos servidores da Controladoria-Regional da União no Estado de Pernambuco. 2012. Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de mestre. Área de concentração: controle interno. EBAPE, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em https://link.ufms.br/ODC7Y. Acesso em 31 mar. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. Constituição (1979). **Constituição do Estado de Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, 1979a. Disponível em: https://www.al.ms.gov.br/Paginas/770/constituicao-estadual-

comentada. Acesso em: 25 nov. 2023

MATO GROSSO DO SUL. Constituição (1989). **Constituição Estadual Comentada**. Organizado por Luiz Henrique Volpe Camargo. Campo Grande: Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, 2021. Disponível em: https://www.al.ms.gov.br/Paginas/770/constituicao-estadual-comentada. Acesso em: 25 nov. 2023

MATO GROSSO DO SUL. **Emenda Constitucional nº 72 de 5 de julho de 2016**. Campo Grande: Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, 2016a. Disponível em: https://link.ufms.br/lufbn. Acesso em: 25 nov. 2023

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 11.109, de 1º de fevereiro de 2003**. Dispõe sobre os sistemas estruturantes de gestão das atividades de apoio às ações do Governo Estadual, cria o Fórum de Gestores da Administração Pública e dá outras providências. Campo Grande, 2003. Disponível em: https://link.ufms.br/5PJ8B. Acesso em: 25 nov. 2023

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto nº 14.879, de 13 de novembro de 2027**. Regulamenta o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Campo Grande, 2017. Disponível em: https://www.tjms.jus.br/legislacao/public/pdf-legislacoes/decreto_n._14.879.pdf. Acesso em: 24 nov. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **Decreto-Lei nº 4, de 1º de janeiro de 1979**. Dispõe sobre o Sistema de Apoio Direto e Imediato ao Governador do Estado de Mato Grosso do Sul, sobre a Auditoria-Geral do Estado e dá outras providências. Campo Grande: Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, 1979b. Disponível em: https://link.ufms.br/9lB1r. Acesso em: 25 nov. 2023

MATO GROSSO DO SUL. **Lei Complementar n° 230, de 9 de dezembro de 2016**. Regulamenta o disposto no § 2° do art. 82 da Constituição Estadual. Campo Grande: Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, 2016b. Disponível em: https://link.ufms.br/CeydB. Acesso em: 25 nov. 2023

MATO GROSSO DO SUL. **Lei Complementar nº 235, de 10 de maio de 2017**. Altera e acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 72, de 18 de janeiro de 1994, e dá outras providências. Campo Grande: Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, 2017. Disponível em: https://link.ufms.br/DKeZG. Acesso em: 25 nov. 2023

MATO GROSSO DO SUL. **Lei n° 5.987, de 6 de dezembro de 2022**. Aprova a terceira revisão do Plano Plurianual para o período de 2020/2023. Campo Grande: Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, 2022. Disponível em: https://link.ufms.br/XCT2b. Acesso em: 05 out. 2024

MATO GROSSO DO SUL. **Resolução CGE/MS nº 002 de 30 de novembro de 2017**. Dispõe sobre as Unidades Seccionais de controles internos que atuarão no âmbito do Poder Executivo estadual. Campo Grande, 2017. Disponível em https://link.ufms.br/6EIFP. Acesso em 29 mar. 2024.

MATO GROSSO DO SUL. **Resolução CGE/MS nº 91 de 27 de julho de 2023**. Estabelece critérios e procedimentos para a designação e dispensa de titular de Unidade Setorial ou Seccional de Controle Interno, no âmbito do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual. Campo Grande, 2023. Disponível em https://link.ufms.br/oDFFX. Acesso em 29 mar. 2024.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2016.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Bernardo assina protocolo para criação da Rede de controle da gestão pública**. Brasília, 23 nov. 2020. Disponível em: https://link.ufms.br/lQYqr. Acesso em 06 out. 2024.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DIGITAIS (MGISP). **Ministério da Gestão lança Modelo de Maturidade de Dados para órgãos Públicos**. Brasília, 05 jun. 2024. Disponível em: https://link.ufms.br/nv8rzhttps://link.ufms.br/lQYqr. Acesso em 05 out. 2024.

MONTEIRO, R. P. Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 12, n. 25, p. 159, 2015.

MUNIZ, Frederico Perini. **A trajetória institucional do sistema de controle interno do poder executivo federal:** A emergência e a evolução da Controladoria Geral da União. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública). Universidade Federal do Espírito Santo.2017.

NAJAR, B. (2020). Efficiency and/or Effectiveness in Managing Organizations**. Journal of Education and Culture Studies**, v.4, n.2, p. 131-138. DOI: https://doi.org/10.22158/jecs.v4n2p131. Disponível em https://link.ufms.br/i5dBE. Acesso em 31 mar. 2024.

NOHARA, Irene. **Direito administrativo**. 12. ed. – Barueri [SP]: Atlas, 2023.

OLIVEIRA, Jamile Camargos de; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da. Corrupção na educação superior pública? Estudo das Ifes de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 55, n. 6, p. 1295–1311, 2021.

OTOO, Frank Nana Kweku; KAUR, Manpreet; RATHER, Nissar Ahmed. Evaluating the impact os internal control systems on organizational effetiveness. **Journal of Management & Research**, v. 21, n.1, p. 135-154, 2023. DOI 10.1108/LBSJMR-11-2022-0078. Disponível em https://link.ufms.br/5Eha4. Acesso em: 05 set. 2024.

PINHO FILHO, Lúcio Carlos; CHAGAS, Luciana Soares; VENTURI, James Luiz. A adoção e a indução de boas práticas de governança por parte dos órgãos de controle interno: um estudo de caso com base nos Membros do Conselho Nacional de Controle Interno – Conaci. 2022. **Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**, v. 4, n. 8, p. 42-134, jul.-dez., 2022 DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.7216007. Acesso em 31 mar. 2024.

PROENÇA, Diogo; BORBINA, José. Maturity models for information Systems – A state of the art. **Procedia computer Science**, v. 100, p. 1042-1049, 2016. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.279

RADOVIC, Milan; VITOMIR, Jelena; POPOVIC, Slobodan. Impact of internal control in enterprises founded by local self-government units: The case of Republic of Serbia. **Engineering Economics**, v. 32, n. 1, p. 82–90, 2021.

REDE DE CONTROLE DA GESTÃO PÚBLICA. **Sobre a Rede.** [2022]. Disponível em https://www.rededecontrole.gov.br/quem-somos/. Acesso em 31 mar. 2024.

REDE DE CONTROLE DA GESTÃO PÚBLICA. **Metodologia do Programa Nacional de Prevenção à Corrupção.** 2023. Disponível em https://link.ufms.br/ILiuo. Acesso em 05 out. 2024.

RUSCHEL, Ricardo. **Influência dos fatores contingenciais na implementação dos sistemas de controle interno dos municípios paranaenses**. 2023. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2023.

SAID, Jamaliah Binti; ALAM, Mahmudul; RADZI, Nurazwani Mat; ROSLI, Mohamad Hafiz. Impacts of accountability, integrity, and internal control on organisational value creation: Evidence from Malaysian government linked companies. **International Journal of Business Governance and Ethics**, v. 14, n. 2, p. 206–223, 2020.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v.1, n. 1, p. 1-15, jan.-jun.2009.

SECONT. **Cartilha Controle Interno:** O que é, Quem faz? Como funciona o sistema? Como começa o processo de controle interno? Conheça mais sobre o controle interno do Governo de Estado do Espírito Santo. [20--]. Disponível em: https://link.ufms.br/XuhnI. Acesso em: 05 out. 2024.

SENADO FEDERAL. **Manual de Comunicação**. In: Glossário, 2023. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/manualdecomunicacao/guia-de-economia/bird. Acesso em: 22 nov. 2023.

SEVERINO, Débora Pinto. Modelo de capacidade de auditoria interna (IA-CM): Processo de validação independente de autoavaliações IA-CM, no âmbito da parceria entre o conselho nacional de controle interno e o Banco Mundial para fortalecimento da auditoria interna governamental. 2020. Disponível em https://www.cge.mg.gov.br/auditoria-interna-governamental/ia-cm-e-programa-de-qualidade?highlight=WyJpYWNtIl0=. Acesso em 31 mar. 2024.

SIBANDA, Modeni Mudzamba; ZINDI, Beauty; MARAMURA, Tafadzwa Clementine. Control and accountability in supply chain management: Evidence from a South African metropolitan municipality. **Cogent Business and Management**, v. 7, n. 1, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1785105. Acesso em 31 mar. 2024.

SILVA, Dyego Alves da *et al*. Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 4, p. 824–854, 2021.

SPEEDEN, Eduardo Andrade; PEREZ, Olivia Cristina. Fatores que impactam na qualidade do planejamento orçamentário dos municípios do estado de São Paul. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, 2019.

TATAROVA, Tetyana. Conceito e conteúdo do controle na gestão financeira pública. **Entrepreneurship, Economy and Law**, p. 188-194, jun. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Instrução Normativa nº 84, de 22 de abril de 2020**. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União. Brasília, 2020. Disponível em https://link.ufms.br/eH0Yc. Acesso em 30 mar. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **PNPC:** Sobre o Programa. [202-a]. Disponível em https://pnpc.tcu.gov.br/sobre-o-programa/. Acesso em 05 out. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Nota metodológica**. [202-b]. Disponível em https://pnpc.tcu.gov.br/sobre-o-programa/. Acesso em 05 out. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Gestores têm até 20 de setembro para aderir ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção**. Brasília, 16 set. 2021. Disponível em https://link.ufms.br/h7tsw. Acesso em 05 out. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **PNPC passa a ser requisito para certificação do modelo de governança e gestão pública**. Brasília, 04 jun. 2024. Disponível em https://link.ufms.br/Se4Vm. Acesso em 05 out. 2024.

TELLES, Renato. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. Revista de Administração, v. 36, n. 4, p. 64-72, out.-dez. 2001. Disponível em https://link.ufms.br/sDne9. Acesso em 29 mar. 2024.

UFSB. **Guia do programa de gestão e melhoria da qualidade (GPGMQ)**. Universidade Federal do Sul da Bahia, v. 2, jan. 2023. Disponível em: https://link.ufms.br/SaVr6. Acesso em: 05 out. 2024.

UJKANI, Sead; VOKSHI, Nexhmie Berisha. An overview on the development of internal control in public sector entities: Evidence from Kosovo. **International Journal of Economics and Business Administration**, v. 7, n. 4, p. 320–335, 2019. DOI: 10.35808/ijeba/346. Acesso em 05 out. 2024.

VOES, S. B.; INÁCIO, V. F. Configuração do Sistema de Controle Interno no Setor Público: Uma Análise do Modelo Adotado pelo Município de Londrina, Estado do Paraná. **Revista ESPACIOS**, vol. 37, n. 30, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Robert K. Yin; trad. Daniel

Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZATSARINNAYA, Elena Ivanovna; MAILYAN, Alexey Armenovich; PRODANOVA, Natalia Alekseevna; SOTNIKOVA, Lyudmila Viktorovna; GUSKOV, Sergey Viktorovich; KOSNIKOVA, Oksana Vladimirovna. Process and risk-based principles of internal control in the organization's management system. **Laplage em Revista**. Jun. 2021. Disponível em https://link.ufms.br/tPi8G. Acesso em 31 mar. 2024.

ZURKANAEV, Ahmed; BOTASHEVA, Lyudmila. Analysis of the application of the internal control system on the example of an economic entity. **Russian journal of resources, conservation and recycling**. vol. 10, n. 1, 2023. Disponível em https://doi.org/10.15862/05faor123. Acesso em 22 out. 2024.

ANEXO 1 – IA-CM (MATRIZ DE UMA PÁGINA)

Figura 9 – Matriz de uma página

	Serviços e Papel da AI	Gerenciamento de pessoas	Práticas profissionais	Gerenciamento do Desempenho e *Accountability*	Cultura e Relacionamento Organizacional	Estruturas de Governança
Nível 5 – Otimizado	AI reconhecida como agente-chave de mudança - KPA 5.1	Envolvimento da liderança com organizações profissionais - KPA 5.3	Melhoria contínua de práticas profissionais - KPA 5.5	Resultado e valor alcançados para a organização - KPA 5.6	Relações efetivas e permanentes KPA 5.7	Independência, poder e autoridade da Atividade de AI - KPA 5.8
		Projeção da força de trabalho - KPA 5.2	Planejamento estratégico da AI - KPA 5.4			
Nível 4 – Gerenciado	Avaliação geral sobre governança, gestão de riscos e controles - KPA4.1	AI contribui para o desenvolvimento da gestão - KPA 4.4	Estratégia de auditoria alavanca a gestão de risco da organização - KPA 4.5	Integração de medidas de desempenhos qualitativas e quantitativas - KPA 4.6	CAI aconselha e influencia a mais alta gerência - KPA 4.7	Supervisão independente da Atividade de AI - KPA 4.8
		A atividade de AI apoia classes profissionais - KPA 4.3				
		Planejamento da força de trabalho - KPA 4.2				
Nível 3 – Integrado	Serviços de consultoria - KPA 3.2	Criação de equipe e competência - KPA 3.5	Estrutura de gestão da qualidade - KPA 3.7	Medidas de desempenho - KPA 3.10	Coordenação com outros grupos de revisão - KPA 3.12	CAI informa à autoridade de mais alto nível - KPA 3.15
	Auditorias de desempenho / *value-for-money* - KPA 3.1	Profissionais qualificados - KPA 3.4	Planos de auditoria baseados em riscos - KPA3.6	Informações de custos - KPA 3.9	Componente essencial da equipe de gestão - KPA 3.11	Supervisão e apoio gerencial para a Atividade de AI - KPA 3.14
		Coordenação de força de trabalho - KPA 3.3		Relatórios de gestão de AI - KPA 3.8		Mecanismos de financiamento - KPA 3.13
Nível 2 – Infraestrutura	Auditoria de conformidade - KPA 2.1	Desenvolvimento profissional individual - KPA 2.3	Estrutura de práticas profissionais e de processos - KPA 2.5	Orçamento operacional de AI - KPA 2.7	Gerenciamento dentro da Atividade de AI - KPA 2.8	Acesso pleno às informações, aos ativos e às pessoas da organização - KPA 2.10
		Pessoas qualificadas identificadas e recrutadas - KPA 2.2	Plano de auditoria baseado nas prioridades da gestão e das partes interessadas - KPA 2.4	Plano de negócio de AI - KPA2.6		Fluxo de reporte de auditoria estabelecido - KPA 2.9
Nível 1 – Inicial	*Ad hoc* não estruturada; auditorias isoladas ou revisão de documentos e transações com finalidade de aferir correção e conformidade; produtos dependem de habilidades específicas de indivíduos que estão acupando as posições; ausência de práticas profissionais estabelecidas, além das fornecidas por associações profissionais; financiamento aprovado por gerência, quando necessário; falta de infraestrutura; auditores provavelmente são parte de uma unidade organizacional maior; nenhuma capacidade estabelecida; portanto, inexistência de macroprocessos-chave.					

Fonte: CONACI (2023).

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO DO BANCO MUNDIAL

Questionário implementado no SurveyMonkey

Descubra se o controle interno do seu Estado/Município/DF está bem estruturado. É grátis!

Responda as questões abaixo, vai demorar menos de 15 minutinhos!

Para avaliar as estruturas de controle interno do poder executivo dos estados, DF e capitais, o Conselho Nacional de Controle Interno (Conaci), em parceria com o Banco Mundial, promove o "Diagnóstico Nacional de Controle Interno". A ideia é coletar dados fornecidos pelos responsáveis dos órgãos de controle dos estados e capitais via questionário, e a partir dos resultados encontrados estabelecer as condições necessárias e suficientes para uma estruturação satisfatória das Unidades Centrais de Controle Interno - UCCI.

Obs: O resultado obtido ao responder o questionário, independente se for positivo ou negativo, não implica em fiscalização ou gera qualquer ônus para os gestores. Vale lembrar que as respostas precisam do compromisso com a verdade. Participe!

(i) **Identificação** da Unidade Central de Controle Interno do Estado/Município/DF

Q1. Em qual **ente federativo** você atua como servidor público?
a. Estado;
b. Distrito Federal;
c. Município;
d. Outro;
Q2 [se Estado] Qual o nome do **Estado** em que você atua como agente público?
Q3.[se Município] Qual o nome do **Município** que você atua como agente público?
Q4.[se Município] Seu **Município** de atuação fica localizado em qual **Estado**?
Q5. Há regulamentação de conflitos de interesse?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q6. Há vedação às práticas de **nepotismo**?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q7.. Há acompanhamento da evolução patrimonial do agente público?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q8. Há regulamentação da 12846/2013 (Lei Anticorrupção)?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q9. O Estado/Município/DF possui **código** de **ética**/**conduta?** (é possível selecionar mais de uma alternativa)**
- Alta administração (prefeito, secretários, diretores etc.);
- Demais servidores;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q10. O Estado/Município/DF, ou algum órgão do Estado/Município/DF possui Programa **próprio de Integridade/Compliance?**

- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q. 11. Seu **Estado/Município/DF** possui unidade central de controle interno? (Esta questão condiciona todas as outras relacionadas a controle interno)
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q12. [Se não possui] Liste o(s) órgãos que exercem as funções da Unidade Central de Controle Interno:
- [xxxxx]

Q. 13. [Se não possui UCCI] Gostaria de receber estudos, pesquisas e materiais informativos acerca de Controle Interno?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q14. Qual o **nome** da Unidade de Central de Controle Interno no seu Estado/Município/DF?
- Não Sabe/Não quer responder;

Q. 15. Que instrumento legal **regulamenta a** Unidade Central de Controle Interno do seu Estado/Município/DF atualmente? Especifique com número e data. (anexar versão .doc ou .pdf)
- Lei;
- Decreto;
- Portaria;
- Instrução Normativa;
- Outro (especifique):
- Não Sabe/Não quer responder;

Q. 16. Qual o nome do instrumento que regulamenta a UCCI do seu Estado/Município/DF? (Especifique com nº e data).

Q. 17. Insira uma versão do instrumento que **regulamenta** a Unidade Central de Controle Interno **atualmente**, aqui:

(ii) Caracterização da **Unidade Central de Controle Interno**

Q. 18. A Unidade Central de Controle Interno é diretamente **subordinada/vinculada** ao dirigente máximo do seu Estado/Município/DF?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q. 19. Em qual **escalão** a Unidade Central de Controle Interno está inserido?
- 1º escalão: secretaria ou equivalente;
- 2º escalão: subsecretaria ou equivalente;
- 3º escalão: Departamentos ou órgão vinculados à secretarias;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q. 20. No Estado/Município/DF, existe o **cargo** de **responsável** pela Unidade Central de Controle Interno?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q.21 Qual o sexo da pessoal responsável pelo cargo?
- Homem;
- Mulher;
- Outro;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q. 22.Atualmente, o cargo de responsável pela UCCI é ocupado por servidor com qual **tipo de enquadramento** atualmente:
- Efetivo da Carreira
- Possuidor de vínculo efetivo (c/ união, estado, município ou distrito federal)*
- Comissionados;
- Outro;

Q.23 A regulamentação da UCCI exige que o cargo de responsável pela UCCI seja ocupado por servidor efetivo?
- Sim (sub-questão: da carreira ou não há necessidade?);
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q. 24 O ocupante do cargo responsável pela UCCI tem experiência na área de controle interno?
- Nenhuma;
- De 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos;
- Mais de 10 anos.

Q25. Fora da situação de Pandemia - o órgão possui servidores desenvolvendo atividade em modo de **Teletrabalho** de forma institucionalizada?
- Sim;
- Não;
- Não, mas pretende implementar;
- Não sabe/Não quer responder;

Q26. A UCCI possui planejamento estratégico?
- Sim;
- Não;
- Não, mas pretende implementar;
- Não sabe/Não quer responder;

. 27. Quais as **áreas de atuação** da Unidade Central de **Controle Interno? (questão condiciona secção 3 do questionário) ****
- **Corregedoria** - função relacionada ao regime disciplinar do servidor (sindicância, processos administrativos disciplinares, por exemplo)
- **Transparência** - função relacionada à gestão da transparência ativa (portal de transparência) e transparência passiva (lei de acesso à informação)
- **Auditoria** - função relacionada à auditoria e fiscalização interna dos órgãos e entidades que compõem o Estado/Município/DF
- **Ouvidoria** - função relacionada ao recebimento e exame das manifestações do cidadão (denúncias, reclamações, elogios, sugestões e solicitações)
- **Promoção da Integridade** - função relacionada ao desenvolvimento de mecanismos de integridade, prevenção e combate à corrupção (como fomento à implementação de programas de integridade, capacitação dos órgãos, elaboração de códigos de conduta, investigações relacionadas a fraudes e corrupção cometidas por servidores e pessoas jurídicas - PAR)
- **Outras** (abrir campo para especificar) - Contabilidade - função relacionada ao registro, controle e demonstração da execução dos orçamentos, dos atos e fatos da fazenda pública e do patrimônio público.
- Não Sabe/Não quer responder;

Q. 28. Quais das **áreas de atuação** listadas acima estão organizadas em departamentos (subcontroladorias, diretorias, gerências)** (é possível marcar mais de uma alternativa)
- Corregedoria
- Transparência
- Auditoria
- Ouvidoria
- Promoção da Integridade

- Outras: - Contabilidade
- Nenhuma delas;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q29. Quais os tipos de **enquadramento** dos servidores que trabalham na unidade central de controle interno do Estado/Município/DF atualmente? (pode selecionar mais de uma alternativa)**

- Efetivos;
- Comissionados;
- Terceirizados;
- Outro;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q30. Os cargos possuem **identificação das competências** das atividades relacionadas ao controle interno? (houve previsão de procedimentos que estabelecem meios e formas de funcionamento dos órgãos de controle interno)

- Parte deles;
- Todos eles;
- Nenhum deles;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q31. Os servidores da Unidade Central de Controle Interno desenvolvem **exclusivamente** atividades próprias de controle, com observância ao princípio da **segregação de funções: quem controla não executa e quem executa não controla**?

- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q32. Os servidores da Unidade Central de Controle Interno têm **acesso irrestrito aos documentos e às informações** necessárias à realização das atividades de controle interno? (avaliar se os servidores são impedidos de acessar certas pastas, bases de dados ou arquivos, classificados como confidenciais)

- Acesso irrestrito;
- Acesso parcial;
- Sem acesso;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q33. Os servidores da Unidade Central de Controle Interno têm **independência** técnica e **autonomia** profissional em relação às unidades controladas? (tem autonomia para planejar e executar suas ações sem imposição de barreiras pela unidade controlada)

- Autonomia completa;
- Autonomia parcial;
- Sem autonomia;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q34. Qual o **número total** de **funcionários** existentes na Unidade Central de Controle Interno hoje?

- 1 a 10
- 10 a 30
- 30 a 50
- 50 a 100
- mais de 100
- mais de 500

Q. 35. A Unidade Central de Controle Interno (executa) **orçamento próprio**?

- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q.36 [se sim] Sua faixa de orçamento é:

- R$0 a 100mil;
- R$100 a 500mil;

- R$500mil a 1milhão;
- R$1milhão a 5milhões;
- Acima de 5 milhões;

Q37. A Unidade Central de Controle Interno do Estado/Município/DF tem **programa próprio de integridade?**
- Sim;
- Não;
- Não sabe/Não quer responder?

Q38. A Unidade Central de Controle Interno adota alguma política de gestão de riscos interna?
- Sim
- Não
- Não sabe/Não quer responder

Q39. A da Unidade de Central de Controle Interno se **inspira** em alguma **metodologia**/referência **internacional** para exercer suas atividades?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q40. (Se sim para questão anterior) Qual?** (é possível marcar mais de uma alternativa)
- INTOSAI;
- IA-CM;
- COSO;
- Nenhum;
- Outro;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q41. (se o IA-CM serve de inspiração) O Estado/Município/DF Já realizou **autoavaliação**?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q42. (Caso tenha realizado a avaliação do IA-CM) Qual foi o **nível** obtido pela Unidade Central de Controle Interno do município?
- De 1 a 5

(iii) **Caracterização** das Macro-funções

Q. 43. O Estado/Município/DF possui canal(is) de comunicação para os **interessados (cidadãos e público interno)** solicitarem informação com base na Lei de Acesso à Informação (LAI)? Quando houver indique abaixo (pode selecionar mais de uma alternativa)** (é possível marcar mais de uma alternativa):
- Telefone;
- Email;
- Site;
- Presencial
- Nenhum deles;
- Não Sabe/Não quer responder;
- Outro;

Q44. O Estado/Município/DF possui **Portal de Transparência?**
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q45. A gestão do Portal de Transparência é de responsabilidade da UCCI?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q46. A alimentação do Portal de Transparência é realizada de forma automatizada?

- Sim;
- Não;
- Não sabe/não quer responder;

Q47. O órgão possui meios/**mecanismos consensuais** de resolução de conflitos?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q48. Os **interessados** têm acesso a um **canal(is)** para informar suspeitas de irregularidades no poder executivo do Estado/Município/DF, bem como , fazer elogios, reclamações e sugestões? Quando houver indique abaixo (pode selecionar mais de uma alternativa):
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;
- Outro;

Q49. Existe **planejamento** anual de auditorias?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q50. O planejamento anual de auditorias é feito de forma coordenada com a unidade controlada?
- Todas as auditorias planejadas contam com a participação da unidade controlada;
- Parte das auditorias planejadas contam com a participação da unidade controlada;
- Nenhuma conta;

Q51. [AUDITORIA] O planejamento **anual** de **auditoria** é baseada nos riscos da(s) unidade(s) auditada(s)?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q52. [AUDITORIA] Qual o tipo de Auditoria a UCCI realiza?
- Auditoria de Conformidade;
- Auditoria de Desempenho/Operacional/Performance;
- Auditoria de Demonstração Financeira;
- Auditoria Baseada em Riscos (auditar a gestão de riscos da unidade);
- Nenhuma;

Q53. A Unidade Central de Controle Interno desenvolve trabalhos de **Consultoria**?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q54. Existe alguma **ação** no órgão de controle interno voltada para acompanhar a **execução de políticas públicas**?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q55. Na ocorrência de fraudes e desvios, é prática da unidade instaurar **investigação** para apurar responsabilidades?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q56. A UCCI possui metodologia para apuração do benefício do controle?
- Sim;
- Não;
- Não Sabe/Não quer responder;

Q57. Se sim, qual o valor aproximado do benefício financeiro apurado em 2019, excluindo-se os potenciais?
- Menos de R$10milhões;
- Entre R$10milhões e R$50milhões;
- Entre R$100milhões e R$500milhões;
- Acima de R$500milhões.
Q58. Existem carreira(s) específica(s) de servidor da UCCI (liste mobilizando o nome dos cargos)?
- Sim;
- Não;
- Não sabe/não quer responder?
(iv) Carreira de Funcionários da UCCI
Q59. [Se sim] Existe regulamentação da carreira?
- Sim, de todas elas
- Sim, de parte delas;
- Nenhuma possui regulamentação;
- Não sabe/Nåo quer responder;
Q60. Qual é o vencimento base/subsídio inicial da carreira?
- [cargo1]
- [cargo2]
- [cargo3]
- [cargo4]
Q61. Qual é o vencimento base/subsídio final da carreira?
- [cargo1]
- [cargo2]
- [cargo3]
- [cargo4]
Q62. Carga horária?
[aberta]
Q63. Tem adicional (quinqu*enios, adicional por tempo de serviço, por desempenho, produtividade, bonificações)*?
- Sim;
- Não;
- Não sabe/não quer responder
Q64. Qual o ano do último concurso realizado?
- [aberta]
Q65. Há autorização para realização de novo concurso?
- Sim;
- Não;
- Não sabe/não quer responder;
Q66. Informações do respondente?
- Nome;
- Órgão onde atua;
- Cargo:
- Endereço de email:

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DO PROGRAMA NACIONAL DE COMBATE À CORRUPÇÃO - PNPC

PNPC

QUESTIONÁRIO PNPC

Mecanismo: Prevenção (Questão 1 a 18 / 18 questões – valor total: 50%)

Componente: Gestão da Ética e da Integridade

Questão 1 - **Sua organização promove ações de conscientização (programas, eventos e/ou treinamentos) sobre ética e integridade**

1.1. Minha organização promove ações de conscientização (programas, eventos e/ou treinamentos) sobre ética e integridade para os funcionários dos quadros próprios da instituição.

1.2. Minha organização promove ações de conscientização (programas, eventos e/ou treinamentos) sobre ética e integridade para os clientes, beneficiários e usuários de serviços.

1.3. Minha organização promove ações de conscientização (programas, eventos e/ou treinamentos) sobre ética e integridade para os Terceirizados, estagiários e colaboradores não pertencentes aos quadros próprios.

1.4. Minha organização promove ações de conscientização (programas, eventos e/ou treinamentos) sobre ética e integridade para os fornecedores.

Questão 2 - **Sua organização promove comportamento ético e íntegro da alta direção (nível gerencial, diretoria, conselhos superiores ou similar)**

2.1. Membros da alta direção na minha organização assinam documento de adesão de cumprimento aos padrões éticos.

2.2. Membros da alta direção da minha organização divulgam os registros (data, hora, tema, conteúdo etc.) de suas reuniões com particulares ou sua gravação.

2.3. A agenda de reuniões da alta direção da minha organização com particulares é divulgada.

2.4. A alta direção da minha organização é formalmente responsável por aprovar e monitorar todos os aspectos relacionados ao código de ética e conduta.

Questão 3 - **Sua organização instituiu código de ética e de conduta**

3.1. Minha organização tem código de ética e conduta.

3.2. O código de ética e de conduta da minha organização estabelece comportamentos esperados, condutas vedadas e punições possíveis.

3.3. Minha organização promove treinamento regulares sobre o conteúdo do código de ética e de conduta para funcionários, membros da alta direção e demais partes interessadas

3.4. Na minha organização, tanto a alta direção quanto os funcionários estão submetidos ao código de ética e conduta.

PNPC

Questão 4 - **Sua organização possui uma comissão de ética atuante**

4.1. Na minha organização a comissão de ética está formalmente vinculada à autoridade máxima da organização.

4.2. Minha organização estabelece critérios de qualificação e reputação para nomeação dos membros da comissão de ética.

4.3. Na minha organização a atividade de membro da comissão de ética tem preferência sobre outras que o funcionário designado porventura acumule.

4.4. Na minha organização a comissão de ética possui rotina para esclarecer dúvidas dos funcionários em canal específico

Questão 5 - **Sua organização instituiu política de prevenção de conflitos de interesse**

5.1. Minha organização identifica cargos, setores e atividades mais expostas à ocorrência de conflitos de interesse.

5.2. Na minha organização, as situações que caracterizam o conflito de interesse estão dispostas nos códigos de ética e de conduta, ou em outros documentos.

5.3. Na minha organização, as ações que o funcionário deve tomar para evitar conflitos de interesse estão dispostas no código de ética e conduta ou em outros documentos.

5.4. Na minha organização, a comissão de ética esclarece questões sobre conflito de interesse de funcionários e da alta administração quando consultada.

Questão 6 - **Sua organização estabeleceu condições para lidar com variação de patrimônio de seus funcionários**

6.1. A minha organização possui critérios para avaliar a variação de patrimônio dos funcionários.

6.2. Minha organização examina as declarações de bens e renda para identificar variações significativas de patrimônio de seus funcionários.

6.3. Minha organização estabelece formalmente obrigação de que funcionários informem variação significativa de patrimônio.

6.4. Minha organização notifica funcionários para que justifiquem variação significativa de patrimônio identificada.

Questão 7 **- Sua organização regula o recebimento de presentes e participação em eventos por parte de seus funcionários**

7.1. Na minha organização existe proibição formal e expressa de recebimento de presentes por funcionários de qualquer pessoa ou empresa interessados nas decisões da organização.

7.2. Na minha organização foi estabelecido formalmente um valor limite e frequência de recebimento de brindes promocionais pelos funcionários.

7.3. Na minha organização existe vedação formal ao custeio de despesas relacionadas a participação de funcionário em eventos por parte de qualquer interessado nas decisões da organização.

7.4. Na minha organização foi estabelecida formalmente a obrigação de os funcionários tornarem pública qualquer participação em eventos que obtenham vantagem pessoal, divulgando eventual remuneração.

Questão 8 **- Sua organização possui equipes/setores designadas para funções ligadas a estrutura de integridade**

8.1. Minha organização possui equipe/setor designada para atividades de auditoria interna.

8.2. Minha organização possui equipe/setor designada para atividades de correição

8.3. Minha organização possui equipe/setor designada para atividades de ouvidoria.

8.4. Minha organização possui equipe/setor designada para o cumprimento de suas obrigações de transparência pública.

Componente: Controles Preventivos

Questão 9 **- Sua organização estabeleceu um sistema de decisões com poderes balanceados e segregação de funções**

9.1. Minha organização identificou os cargos com poder de decisão capazes de realizar, facilitar ou dificultar atos de fraude e corrupção e/ou sua ocultação.

9.2. Minha organização segrega funções para que a tomada de decisão não esteja concentrada em um funcionário.

9.3. Na minha organização existe política formal de rotação de pessoal nos cargos que possuem funções com poder de decisão capazes de realizar, facilitar ou dificultar atos de fraude e corrupção e/ou sua ocultação.

9.4. Minha organização reavalia a identificação dos cargos que necessitam de rotação de pessoal e segregação de funções.

PNPC

Questão 10 **- Sua organização estabeleceu política e plano de combate à fraude e à corrupção**

10.1. A minha organização possui documento estabelecendo política de combate à fraude e à corrupção.

10.2. A política de combate à fraude e à corrupção da minha organização contempla o que se espera dos conselhos, da alta direção, gestores, demais funcionários e partes interessadas.

10.3. A minha organização possui um plano de prevenção à corrupção, em nível operacional, que contenha as estratégias e ações da organização no combate à fraude e à corrupção.

10.4. O plano de prevenção da minha organização contempla o levantamento de riscos de fraude e corrupção, cronograma e responsáveis pela implementação das medidas de tratamento.

Questão 11 **- Sua organização estabeleceu política e práticas de gestão de recursos humanos para prevenir a ocorrência de fraude e corrupção**

11.1. Minha organização adota processo seletivo para seus cargos com divulgação de critérios e resultados, inclusive os de direção.

11.2. Minha organização faz a análise de antecedentes pessoais e profissionais nas contratações de funcionários, antes do término de período probatório e na ocasião em que assumem cargos de direção.

11.3. Minha organização exige que funcionários assinem declaração para fornecimento de informação de processo criminal ou financeiro contra si e situação que possa caracterizar nepotismo.

11.4. Na minha organização o desligamento de funcionários é precedido de medidas de segurança organizacional (ex. revogação de senhas e e-mail corporativos, recolhimento de crachá, documentos, certificados digitais, uniformes, aparelhos eletrônicos e exclusão de grupos de trabalho em aplicativos de celular ou similar.)

Questão 12 **- Sua organização estabeleceu política e práticas de gestão de relacionamento com entidades e pessoas que recebam dela recursos financeiros ou que dependam de seu poder de compra e/ou regulação**

12.1. Minha organização adota e divulga padrões de conduta e imparcialidade para o acesso de terceiros às suas dependências e aos seus funcionários (ex. critérios para o recebimento de beneficiários, despachantes e demais interessados em seus serviços)

12.2. Minha organização aplica rotina de consulta a informações públicas de suas contratadas e respectivos dirigentes em relação a seu passado ético e profissional (ex. condenações penais, histórico de corrupção, declaração de inidoneidade, etc.)

12.3. A minha organização possui rodízio de funcionários que se relacionam com terceiros (ex. fornecedores, fiscalizados, regulados, contribuintes, beneficiários etc.)

12.4. Minha organização divulga canais de denúncia e materiais de incentivo à denúncia de fraude e corrupção nos locais físicos e virtuais de acesso de terceiros (ex. locais de atendimento, recepção de público, espaço no site da organização etc.)

Questão 13 **- Sua organização estabeleceu processo de gerenciamento de riscos e instituiu mecanismos de controle interno para a prevenção e o combate à fraude e à corrupção**

13.1. Minha organização mantém atualizada uma relação de eventos de fraude e corrupção que podem ocorrer em suas operações e aplica controles para evitá-los.

13.2. Minha organização estabeleceu periodicidade para avaliar a efetividade da aplicação dos controles estabelecidos contra fraude e corrupção por parte de seus funcionários

13.3. Na minha organização a descoberta de um caso de fraude ou corrupção inicia uma rotina de avaliação nos controles existentes.

13.4. Minha organização divulga a política e gestão de risco de fraude e corrupção e os resultados das correções ao controle interno e demais partes interessadas.

PNPC

Componente: Transparência

Questão 14 **- Sua organização promove a cultura da transparência e divulgação proativa de informações, utilizando-se especialmente dos meios de tecnologia.**

14.1. Minha organização realiza frequentemente ação de conscientização de seus funcionários, conselheiros e público em geral sobre a transparência e natureza pública de suas informações.

14.2. As principais informações da minha organização estão prontamente disponíveis ao público e atualizadas na internet em formato aberto, pesquisável e exportável, sem necessidade de identificação ou registro do interessado.

14.3. Minha organização publica o padrão remuneratório dos cargos e funções, inclusive os valores das diárias dentro do Estado e fora do país.

14.4. Minha organização disponibiliza as principais informações em formatos compatíveis com as necessidades especiais das pessoas com deficiência.

Questão 15 **- Sua organização regulamentou internamente a Lei de Acesso à Informação - LAI**

15.1. Minha organização normatizou internamente o funcionamento de seu Serviço de Informação ao Cidadão (SIC e e-SIC) em todos os canais.

15.2. Minha organização normatizou internamente os critérios para classificação de informações sigilosas por autoridade específica ou Comissão de Reavaliação de Informações Sigilosas e definiu as penalidades em caso de descumprimento, bem como as instâncias recursais.

15.3. Minha organização divulga o nome da autoridade responsável pela implementação da Lei de Acesso à Informação (LAI).

15.4. Minha organização mantém sua normatização interna da Lei de Acesso à Informação (LAI) no sítio da organização, em local de fácil acesso.

Questão 16 **- Sua organização possibilita o acompanhamento da implementação da LAI na Internet**

16.1. Minha organização publica os pedidos de acesso à informação e suas respostas em seu site na internet, preservando a identidade do solicitante.

16.2. Minha organização publica em seu site na internet perguntas e respostas mais frequentes em seu Serviço de Informações ao Cidadão (SIC) e e-SIC.

16.3. Minha organização publica mensalmente relatório estatístico de pedidos de informação em seu site na internet.

16.4. Minha organização publica o relatório anual de cumprimento da Lei de Acesso à Informação (LAI) em seu site na internet.

Questão 17 **- Sua organização possui canais de comunicação com a sociedade**

17.1. Minha organização disponibiliza sistema eletrônico de ouvidoria (ex. e-OUV da CGU) em seu site na internet.

17.2. Minha organização disponibiliza as instruções de uso sobre os aplicativos e sistemas disponibilizados ao cidadão em seu site na internet.

17.3. Minha organização interage com os cidadãos por meio das redes sociais (Facebook, Twitter, Instagram etc).

17.4. Minha organização mantém atualizada a Carta de Serviços ao Usuário em seu site de internet, divulgando níveis de satisfação dos usuários para os serviços prestados.

Questão 18 **- Sua organização promove a cultura da prestação de contas e responsabilidade pela governança e gestão**

18.1. Minha organização mantém atualizadas informações completas sobre a gestão em seu site na internet (objetivos, indicadores, metas, prazos e resultados alcançados)

18.2. Minha organização divulga em seu site na internet a gestão patrimonial de seus bens móveis e imóveis (discriminando pelo menos a natureza, quantidades, destinação e estado de uso).

18.3. Minha organização divulga em seu site na internet seus documentos relativos a procedimentos e processos de contratação e contratos firmados, execução orçamentária e financeira, além de recursos humanos e benefícios oferecidos.

18.4. Minha organização divulga em seu site na internet o conteúdo de suas prestações de contas na internet.

PNPC

Mecanismo: Detecção (Questão 19 a 26 / 8 questões – valor total: 20%)

Componente: Controles Detectivos

Questão 19 **- Sua organização implementou controles para detectar indícios de casos de fraude e corrupção nos registros de suas atividades**

19.1. Minha organização identifica sinais de alerta de possíveis casos de fraude e corrupção em suas atividades (ex. consumo de combustível muito acima da média, exclusão de registros de penalidades aplicadas sem justificativa, licitação vencida com preço muito próximo ou igual ao orçamento etc.)

19.2. Minha organização implementou sistemática de notificação por intermédio de sinais de alerta de possíveis casos de corrupção nos sistemas informatizados que controlam suas atividades.

19.3. Minha organização possui rotina de trabalho para comunicação dos sinais de alerta de possíveis casos de fraude e corrupção aos responsáveis para apuração ou para suspensão das operações que indiquem alto risco de ocorrência.

19.4. Minha organização formalizou rotina de análise e cruzamentos de dados de suas operações com maior risco de fraude e corrupção (ex. concessão de benefícios, compras, pagamentos por serviços etc.) definindo papéis, responsabilidades, atividades e periodicidade de aplicação.

Questão 20 **- Sua organização implementou canal de denúncias**

20.1. Minha organização disponibiliza diversos canais para oferecer denúncia (ex. internet, e-mail, telefone, presencialmente etc.)

20.2. Minha organização divulga permanentemente os canais de denúncia

20.3. Minha organização realiza capacitação periódica do pessoal responsável pela recepção de denúncias nos canais

20.4. Minha organização monitora o canal de denúncias identificando o número e os tipos de denúncias, bem como o que aconteceu com as denúncias recebidas.

Questão 21 - **Sua organização realiza o gerenciamento das denúncias recebidas**

21.1. Minha organização garante o anonimato em seus canais de denúncia.

21.2. Minha organização mantém as denúncias sigilosas até a decisão definitiva sobre a matéria.

21.3. Os canais de denúncia da minha organização possuem protocolo para para o acolhimento de denúncias contra a alta direção.

21.4. Minha organização estabeleceu os procedimentos de distribuição de denúncias internamente (ex. auditoria, corregedoria etc.) e externamente (órgãos de controle, fiscalização, investigação e judiciais).

Questão 22 - **Sua organização estabeleceu procedimentos de análise de admissibilidade das denúncias recebidas**

22.1. Minha organização promove capacitação periódica de pessoal para a avaliação de admissibilidade de denúncias.

22.2. Minha organização estruturou formulários com campos que induzam o denunciante a reportar as informações mais importantes (ex. o que está sendo fraudado/corrompido, quem são os responsáveis, possível motivação, forma de atuação, valor ou bens desviados, datas e onde se pode averiguar a fraude).

22.3. Minha organização oferece a oportunidade de o denunciante informar seus contatos para maiores esclarecimentos sobre a denúncia em seus canais.

22.4. Minha organização definiu formalmente prazos máximos e critérios para o prosseguimento de investigação da denúncia ou seu descarte.

Questão 23 - **A unidade de auditoria de sua organização possui a prática de avaliação dos controles preventivos contra a fraude e corrupção**

23.1. A unidade de auditoria interna da minha organização possui rotina de avaliação da política de combate à fraude e corrupção.

23.2. A unidade de auditoria interna da minha organização possui rotina de avaliação periódica da implementação do plano de combate à fraude e corrupção.

23.3. A unidade de auditoria interna da minha organização possui rotina de avaliação periódica da implementação da gestão de riscos de fraude e corrupção.

23.4. A unidade de auditoria interna da minha organização possui rotina de avaliação periódica dos controles internos adotados para evitar fraude e corrupção nas principais atividades da organização.

PNPC

Questão 24 - **A unidade de auditoria interna avalia a cultura e gestão da ética e da integridade**

24.1. A unidade de auditoria interna avalia a cultura e gestão da ética e da integridade

24.2. A auditoria interna da minha organização avalia a regularidade e a eficiência da comunicação dos valores e princípios da organização.

24.3. A auditoria interna da minha organização avalia a atuação o gestor em receber manifestações e adotar providências.

24.4. A auditoria interna da minha organização avalia a efetividade da apuração e aplicação de sanção relativas aos desvios éticos e de integridade.

Questão 25 - **A unidade de auditoria interna realiza auditorias e investigações de fraude e corrupção**

25.1. O plano anual de atividades da auditoria interna da minha organização inclui a avaliação dos controles contra fraude e corrupção.

25.2. A auditoria interna da minha organização audita periodicamente áreas de alto risco de fraude e corrupção na organização (ex. aquisições, receitas, patrimônio, etc.).

25.3. A auditoria interna da minha organização realiza o monitoramento dos achados, as ações de reparação e punições e resultados de suas recomendações na área de combate a fraude e corrupção.

25.4. A auditoria interna da minha organização inclui uma comparação entre as auditorias planejadas e as executadas na área de fraude e corrupção em seu relatório anual de atividades.

Questão 26 - **Sua organização estabeleceu uma sistemática de divulgação de relatórios de auditoria que tratam de fraude e corrupção.**

26.1. Minha organização formalizou em norma interna a divulgação de informações sensíveis pela auditoria interna (ex. que possam expor a organização, pessoas físicas, jurídicas, gravadas de sigilo etc.) em relatórios que tratam de fraude e corrupção.

26.2. A auditoria interna da minha organização possui procedimentos que orientam o ajuste das informações dos relatórios de auditorias que tratam de fraude e corrupção para os destinatários apropriados (Ex. Polícias, Ministério Público, Tribunais de Contas, Controladorias Gerais).

26.3. A auditoria interna da minha organização possui procedimentos para preservar a integridade das evidências obtidas na elaboração e na divulgação de relatórios que tratam de fraude e corrupção.

26.4. A auditoria interna da minha organização possui procedimentos para garantir a confidencialidade de informações em seus relatórios que tratam de fraude e corrupção que possam expor auditores, investigadores e investigados em situação de fragilidade.

Mecanismo: Investigação (Questão 27 a 29 / 3 questões – valor total: 15%)

Componente: Pré-Investigação

Questão 27 - **Sua organização mantém um plano de resposta a fraude e corrupção.**

27.1. Minha organização conta com um plano de resposta a fraude e corrupção que inclui um protocolo de denúncia com notificações às partes interessadas e, dependendo da natureza e severidade do caso, notificações aos setores internos (jurídico, recursos humanos, corregedoria, auditoria interna etc) e às instâncias de investigação adequadas (ex. Polícias, Ministério Público, Tribunais de Contas etc.)

27.2. Minha organização conta com um plano de resposta a fraude e corrupção que inclui a avaliação de situações em que é necessária a instalação de uma equipe de resposta para examinar a ocorrência com mais profundidade.

27.3. Minha organização conta com um plano de resposta a fraude e corrupção que prevê prazo máximo para a adoção das providências diante da ocorrência de fraude e corrupção.

27.4. Minha organização conta com um plano de resposta a fraude e corrupção que prevê a emissão de ordem aos funcionários para sustar qualquer destruição de documentos físicos e eletrônicos, para garantir sua preservação.

Questão 28 - **Sua organização possui critérios para estabelecer equipe de investigação interna**

28.1. Minha organização prevê em seus normativos a formação de uma equipe para investigação de incidentes de fraude e corrupção, com requisitos de competências para os membros que a compõem.

28.2. Minha organização prevê a obrigatoriedade dos membros da equipe de investigação firmarem termos de confidencialidade.

28.3. Minha organização prevê procedimentos para que não haja conflito de interesses de membros da equipe de investigação em relação ao incidente investigado (ex. exigência de assinatura de termo de não existência de conflito de interesses, análise da proximidade com investigados etc.)

28.4. Minha organização mantém grupo de funcionários previamente capacitados e disponíveis para a condução de investigações internas de fraude e corrupção.

PNPC

Componente: Execução da Investigação

Questão 29 - **Sua organização estabeleceu procedimentos padronizados para a execução de investigações internas de fraude e corrupção**

29.1. Minha organização prevê a obrigatoriedade de desenvolvimento de plano de investigação por parte da equipe de investigação.

29.2. Minha organização estabeleceu procedimentos para assegurar a confidencialidade das investigações em execução.

29.3. Minha organização aplica regras uniformes de investigação de fraude e corrupção em todos os níveis hierárquicos, incluindo a alta direção.

29.4. Minha organização possui procedimentos padrão para a realização de entrevistas e análise de documentos em investigações de fraude e corrupção.

Mecanismo: Correção (Questão 30 a 31 / 2 questões – valor total: 5%)

Componente: Ilícitos Éticos e Administrativos

Questão 30 - **Sua organização implementou processo de trabalho para a correção de ilícitos éticos e administrativos.**

30.1. Minha organização definiu o rito processual para apuração de ilícitos éticos.

30.2. Minha organização definiu um rito processual para a instrução Sindicâncias e Processos Administrativos Disciplinares (PAD).

30.3. Minha organização definiu um rito processual para a instrução de casos de ilícitos que tenham causado dano financeiro (TCE - Tomada de Contas Especial ou similar)

30.4. Minha organização definiu um rito processual para a instrução de casos de procedimento administrativo para responsabilização de pessoa jurídica contra atos lesivos (PAR - Processo Administrativo de Responsabilização ou similar).

Componente: Ilícitos Cíveis e Penais

Questão 31 **- Sua organização implementou processo de trabalho para a correção de ilícitos cíveis e penais**

31.1. Sua organização implementou processo de trabalho para a correção de ilícitos cíveis e penais

31.2. Minha organização estabeleceu parâmetros para preparação e organização dos documentos voltados ao ajuizamento de ações de ressarcimento de danos (ex. ações de ressarcimento, ações de improbidade etc)

31.3. Minha organização estabeleceu parâmetros para preparação e organização dos documentos voltados ao ajuizamento de ações penais.

31.4. Minha organização definiu os prazos máximos para a preparação e organização de documentos voltados ao ajuizamento de ações de ressarcimento de danos e penais.

Mecanismo: Monitoramento (Questão 32 a 33 / 2 questões – valor total: 5%)

Componente: Monitoramento Contínuo

Questão 32 **- Sua organização implementou rotina de monitoramento das ações de combate à fraude e corrupção por indicadores de desempenho**

32.1. Minha organização monitora a gestão da ética e da integridade por indicadores de desempenho.

32.2. Minha organização monitora a implementação dos controles preventivos contra fraude e corrupção por indicadores de desempenho.

32.3. Minha organização monitora os resultados das ações de detecção de fraude e corrupção por indicadores de desempenho.

32.4. Minha organização monitora os resultados de investigações e eventuais punições por casos de fraude e corrupção por indicadores de desempenho.

PNPC

Componente: Monitoramento Geral

Questão 33 **- Sua organização implementou rotina periódica de avaliação do desempenho dos controles adotados contra fraude e corrupção.**

33.1. Minha organização definiu uma periodicidade para reavaliação da eficiência e da efetividade de seu sistema de combate à fraude e corrupção.

33.2. Minha organização verifica periodicamente o estágio de implementação das práticas de combate à fraude e corrupção previstas em seus normativos (aquelas que estão previstas mas não foram implementadas ou aquelas apenas implementadas parcialmente).

33.3. Minha organização promove ações de reforço, abrandamento ou eliminação de controles baseada em avalições de eficiência e efetividade.

33.4. Minha organização promove capacitações selecionadas com base nas falhas verificadas nas avaliações periódicas de efetividade e de eficiência de seu sistema de combate à fraude e corrupção.

Mecanismo: Transparência e Participação Social (Questão 34 a 46) / não computa pontuação e será destinada apenas para as organizações do Poder Executivo de Estados e Municípios

Componente: Transparência Local

Questão 34 **- Sua organização divulga informações e documentos de interesse público sobre o funcionamento da organização, principais programas, agenda dos gestores e obras.**

34.1. Minha organização divulga em seu sítio eletrônico a estrutura organizacional e registro de competências das Unidades, relação dos titulares de cargos de direção superior do ente, com os respectivos currículos, endereço, telefone e e-mail das Unidades, com o horário de atendimento ao público.

34.2. Minha organização divulga em seu sítio eletrônico as políticas e programas, ações e projetos de saúde, educação, assistência social e segurança, pelo menos.

34.3. Minha organização divulga em seu sítio eletrônico a agenda de trabalho, reuniões, viagens e eventos das autoridades de primeiro e segundo escalões, com a indicação do seu objeto, horário, local e participantes.

34.3. Minha organização divulga em seu sítio eletrônico a agenda de trabalho, reuniões, viagens e eventos das autoridades de primeiro e segundo escalões, com a indicação do seu objeto, horário, local e participantes.

34.4. Minha organização divulga em seu sítio eletrônico o acompanhamento de obras (objeto, valor total, empresa contratada, data de início, prazo de execução, valor total já pago ou percentual de execução financeira e situação atual da obra).

Componente: Transparência Local

Questão 35 - **Sua organização controla e divulga documentos de interesse público relacionados a bens, serviços e gastos.**

35.1. Minha organização divulga em seu sítio eletrônico informações sobre administração do patrimônio público, incluindo dados sobre imóveis, veículos e bens da instituição.

35.2. Minha organização disponibiliza em seu sítio eletrônico os serviços oferecidos ao cidadão, relacionados às áreas de saúde, educação, assistência social e segurança, pelo menos.

35.3. Minha organização divulga o Plano Diretor no seu site, no caso de prefeitura ou o Zoneamento Ecológico Econômico (ZEE) , no caso de estado.

35.4. Minha organização possui sistemas informatizados para auxiliar as atividades de controladoria.

Questão 36 - **Sua organização divulga em seu Portal da Transparência informações detalhadas sobre suas despesas.**

36.1. Minha organização divulga informações como número, data, valor e objeto do empenho, liquidação e pagamento, assim como a pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento, com o respectivo empenho de referência.

36.2. Minha organização divulga informações como classificação orçamentária, especificando a unidade orçamentária, a função, a subfunção, a natureza da despesa e a fonte dos recursos.

36.3. Minha organização disponibiliza cópia integral dos convênios, termos de parcerias, acordos, ajustes ou instrumentos congêneres realizados com entidades privadas sem fins lucrativos, respectivos aditivos e relatórios finais de prestação de contas.

36.4. Minha organização divulga informações como a relação dos servidores efetivos, comissionados, temporários, terceirizados e estagiários, com a indicação do cargo/função e remuneração individualizada e nominal, assim como relação contendo nome e cargo dos beneficiários de diárias, com período de afastamento, valor das diárias pagas, motivo do afastamento e local de destino.

PNPC

Componente: Transparência Local

Questão 37 - **Sua organização divulga em seu Portal da Transparência informações detalhadas sobre suas receitas.**

37.1. Minha organização divulga a natureza de suas receitas.

37.2. Minha organização divulga a origem de suas receitas.

37.3. Minha organização divulga previsão dos valores da receita.

37.4. Minha organização divulga os valores da arrecadação, inclusive recursos extraordinários, repasses e transferências dos estados e da União.

Questão 38 - **Sua organização divulga em seu Portal da Transparência os relatórios de transparência da gestão fiscal e instrumentos de planejamento.**

38.1. Minha organização disponibiliza a prestação de contas (relatório de gestão) do ano anterior e o respectivo parecer prévio do TCE.

38.2. Minha organização disponibiliza o Relatório Resumido da Execução Orçamentária (RREO) dos últimos 6 meses.

38.3. Minha organização disponibiliza o Relatório de Gestão Fiscal (RGF) dos últimos 6 meses.

38.4. Minha organização disponibiliza o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) em seu site, seus objetivos estratégicos, indicadores, metas, prazos e efetividade dos resultados alcançados.

Questão 39 - **Sua organização divulga em seu Portal da Transparência informações sobre contratos, licitações, seus editais e resultados**

39.1. Minha organização divulga informações atualizadas sobre seus editais (número, ano, modalidade, objeto e situação) e processos licitatórios (incluindo dispensa e inexigibilidade).

39.2. Minha organização disponibiliza na íntegra os editais de licitação em versão digital para visualização ou impressão à distância por possíveis interessados.

39.3. Minha organização divulga na Internet as atas da comissão de licitação, incluindo os resultados.

39.4. Minha organização divulga informações atualizadas sobre os contratos firmados, incluindo número, ano, valor, objeto, favorecido, vigência, licitação de origem e conteúdo integral do documento.

Componente: Participação Social Local

Questão 40 **- Sua organização realiza e publica audiências e consultas públicas sobre temas de interesse da população local.**

40.1 Minha organização realiza audiências públicas para a elaboração do PPA/LDO/LOA; do orçamento participativo; da prestação de contas anual dos gestores; e para o debate de outros assuntos.

40.2. Minha organização realiza consultas públicas setorizadas, divididas por temas (saúde, ensino, assistência social, etc.), divulgadas amplamente e com prazo adequado à participação.

40.3. Minha organização transcreve as audiências e consultas públicas em atas (debates, decisões, encaminhamentos, documentos finais).

40.4. Minha organização divulga os resultados das audiências e consultas públicas na Internet.

Questão 41 **- Sua Organização promove o funcionamento e a divulgação dos Conselhos de Políticas Públicas obrigatórios e facultativos.**

41.1. Minha organização mantém em funcionamento o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB, Conselho de Assistência Social, Conselho de Saúde, Conselho do Idoso, Conselho da Criança e do Adolescente e Conselho de Habitação.

41.2. Minha organização mantém Conselhos de outras políticas públicas facultativos, importantes para a comunidade local.

41.3. Minha organização divulga na Internet a estrutura, o funcionamento, as reuniões, documentos e atos dos conselhos e como o cidadão pode ser conselheiro.

41.4. Minha organização realiza treinamentos e capacitações dirigidas aos conselheiros.

Questão 42 **- Sua organização dispõe de normativos para promoção da integridade em transferências voluntárias, controle patrimonial e recursos humanos**

42.1. Minha organização elaborou Manual de Gestão de Transferências Voluntárias, com a finalidade de estabelecer os procedimentos necessários a celebração, execução e prestação de contas dos ajustes celebrados com a União.

42.2. Minha organização elaborou Manual de Gestão de Patrimônio com os procedimentos administrativos necessários ao controle patrimonial de bens móveis e imóveis pertencentes ao município.

42.3. Minha organização elaborou Estatuto dos Servidores Públicos ou normativo equivalente, disciplinando o regime jurídico, seus direitos e proibições.

PNPC

42.4. Minha organização realiza treinamentos regulares de seus servidores acerca de seu regime jurídico, seus direitos e proibições.

Componente: Participação Social Local

Questão 43 **- Sua organização possui um Plano de Ação para instituição de Governo Aberto.**

43.1. Minha organização destacou Grupo de Trabalho da sociedade civil para interlocução com o governo municipal/estadual na elaboração, implementação e monitoramento de compromissos de Governo Aberto.

43.2. Minha organização tem metodologia para co-criação (desenvolvimento colaborativo junto a diversos interessados) de ações para Governo Aberto.

43.3. Minha organização executa os compromissos assumidos no Plano de Governo Aberto.

43.4. Metodologia metodologia de monitoramento da execução das ações para Governo Aberto.

Questão 44 **- Sua Organização promove Campanhas, treinamentos e atividades sobre educação cidadã.**

44.1. Minha organização promove atividades educativas sobre transparência, ética, cidadania e controle social voltadas ao público em geral e específicas ao público infanto-juvenil.

44.2. Minha organização realiza treinamentos e capacitações dirigidas aos conselheiros.

44.3. Minha organização realiza campanhas educacionais e publicitárias, treinamentos e capacitações para os servidores e comunidade local sobre transparência o direito de acesso à informação.

44.4. Minha organização promove capacitação para a sociedade civil em temas de controle interno.

Questão 45 **- Sua organização divulga informações em formato de dados abertos.**

45.1. Minha organização regulamentou sua Política de Dados Abertos.

45.2. Minha organização estabeleceu Plano de Dados Abertos.

45.3. Minha organização divulgou seu catálogo de dados abertos.

45.4. Minha organização divulga relatórios em formato de dados abertos sobre acompanhamento de programas, obras, gestão fiscal, receitas e despesas em formato aberto.