

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann
(Organizadores)



Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann
(Organizadores)



Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Lorena Prestes
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobom – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

| Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG) | |
|---|---|
| A238 | Administração, empreendedorismo e inovação 6 [recurso eletrônico] / Organizadores João Dallamuta, Luiz César de Oliveira, Henrique Ajuz Holzmann. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo e Inovação; v. 6) Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-775-8 DOI 10.22533/at.ed.758191111 1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações tecnológicas. I. Dallamuta, João. II. Oliveira, Luiz César de. III. Holzmann, Henrique Ajuz. IV. Série. CDD 658.421 |
| Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422 | |

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Esta obra é composta por pesquisas realizadas por professores de cursos de gestão. Optamos por uma abordagem multidisciplinar por acreditarmos que esta é a realidade da pesquisa em nossos dias.

Optamos pela separação em áreas amplas de conhecimento. No volume 1, trabalhos com uma abordagem empreendedora. No volume 2, trabalhos com vertentes em comportamento do consumidor e mercados. E no volume 3 uma abordagem gerencial ampla.

A realidade é que não se consegue mais compartimentar áreas do conhecimento dentro de fronteiras rígidas, com a mesma facilidade do passado recente. Se isto é um desafio para trabalhos de natureza mais burocrática como métricas de produtividade e indexação de pesquisa, para os profissionais modernos está mescla é bem-vinda, porque os desafios da multidisciplinariedade estão presentes no mercado e começam a ecoar no ambiente mais ortodoxo da academia.

Aos autores e editores, nosso agradecimento pela oportunidade de organização da obra, críticas e sugestões são sempre bem-vindas.

Boa leitura

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 1 | 1 |
| REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES: AVALIAÇÃO DO GANHO DE EFICIÊNCIA EM OBRAS DE INFRAESTRUTURA | |
| Pedro Henrique Pena Pereira | |
| DOI 10.22533/at.ed.7581911111 | |
| CAPÍTULO 2 | 15 |
| CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO | |
| Ana Paula Klein | |
| Caciane Tainara Bloch | |
| Fabiane Luísa Zwick | |
| Diego Leonardo Wietholter | |
| DOI 10.22533/at.ed.7581911112 | |
| CAPÍTULO 3 | 25 |
| O FEEDBACK COMO FERRAMENTA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | |
| Marcelo Nunes da Silva | |
| Maria Aparecida Canale Balduino | |
| DOI 10.22533/at.ed.7581911113 | |
| CAPÍTULO 4 | 36 |
| ASPECTOS RELEVANTES PARA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO | |
| Roberto Medeiros da Fonsêca Cavalcante | |
| DOI 10.22533/at.ed.7581911114 | |
| CAPÍTULO 5 | 47 |
| BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM SERVIÇOS TERCEIRIZADOS | |
| Wagner Igarashi | |
| Flávia Mayara Segate | |
| Deisy Cristina Corrêa Igarashi | |
| Lilian Moreira de Alvarenga Assolari | |
| Solange Pimentel | |
| DOI 10.22533/at.ed.7581911115 | |
| CAPÍTULO 6 | 60 |
| GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES | |
| Hevelynn Franco Martins | |
| Dirson Leite Lima Júnior | |
| Sérgio Henrique Ferreira Martins | |
| DOI 10.22533/at.ed.7581911116 | |
| CAPÍTULO 7 | 72 |
| GESTÃO & GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE LEAN INFORMATION TECHNOLOGY PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS | |
| Jefferson Soares dos Santos | |
| DOI 10.22533/at.ed.7581911117 | |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 8 | 90 |
| IMPLEMENTATION OF SCENARIO PROSPECTING METHODS IN ECOLOGICAL FOOTPRINT INDICATORS FOR THE IDENTIFICATION OF AN ENVIRONMENTAL BALANCE IN THE PRODUCTION AND GLOBAL CONSUMPTION OF BEEF | |
| Regina da Silva de Camargo Barros | |
| DOI 10.22533/at.ed.7581911118 | |
| CAPÍTULO 9 | 106 |
| LOGÍSTICA DE TUBOS DE REVESTIMENTO E COMPLETAÇÃO NO MERCADO OFFSHORE UTILIZANDO A METODOLOGIA DMAIC PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS: UM ESTUDO DE CASO | |
| Junnia Fidalgo Barbosa Otacílio José Moreira | |
| DOI 10.22533/at.ed.7581911119 | |
| CAPÍTULO 10 | 119 |
| O IMPACTO DO REGISTRO CONTÁBIL NA PROMOÇÃO DA REPUTAÇÃO E RECIPROCIDADE | |
| Anderson José Freitas de Cerqueira | |
| DOI 10.22533/at.ed.75819111110 | |
| CAPÍTULO 11 | 132 |
| INTEGRAÇÃO INTERNA E EXTERNA E A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO COMO DETERMINANTES DO DESEMPENHO OPERACIONAL | |
| Adriana dos Santos Litvay | |
| DOI 10.22533/at.ed.75819111111 | |
| CAPÍTULO 12 | 146 |
| PERDENDO ALTITUDE: ASCENSÃO E DECLÍNIO DA INFRAERO | |
| Elaine Arantes Omar Daniel Martins Netto Jorge Miguel dos Reis Silva | |
| DOI 10.22533/at.ed.75819111112 | |
| CAPÍTULO 13 | 166 |
| ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS: UMA APLICAÇÃO NO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM) | |
| Afonso Fonseca Fernandes Américo Matsuo Minori Raimundo Nonato de Souza Morais | |
| DOI 10.22533/at.ed.75819111113 | |
| CAPÍTULO 14 | 179 |
| GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DO INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO (IFMA) CAMPUS PRESIDENTE DUTRA | |
| Deivid Pereira Ribeiro Francisco Kenedy Quinderé Aquino Ítalo Anderson dos Santos Araújo | |
| DOI 10.22533/at.ed.75819111114 | |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 15 | 194 |
| AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS GASTOS DO INSTITUTO FEDERAL DE DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG | |
| Gabriela Matos Miranda de Figueiredo Adriano Leal Bruni | |
| DOI 10.22533/at.ed.75819111115 | |
| CAPÍTULO 16 | 206 |
| GOVERNANÇA EM REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS: RIGIDEZ E CONTROLE, OU FLEXIBILIDADE E COESÃO? | |
| Anne Carolina Tonon Seneme Casarin Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova Ernesto Michelangelo Giglio | |
| DOI 10.22533/at.ed.75819111116 | |
| CAPÍTULO 17 | 225 |
| “TIPO SOCIETÁRIO COOPERATIVA” | |
| Aramis Moutinho Junior | |
| DOI 10.22533/at.ed.75819111117 | |
| CAPÍTULO 18 | 238 |
| PROPOSTA DE MODELO DE AUDITORIA OPERACIONAL PARTICIPATIVA PARA O TCE/SC | |
| Thais Schmitz Serpa | |
| DOI 10.22533/at.ed.75819111118 | |
| CAPÍTULO 19 | 258 |
| POLÍTICAS PÚBLICAS E PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL | |
| Elvis de Assis Amaral | |
| DOI 10.22533/at.ed.75819111119 | |
| CAPÍTULO 20 | 275 |
| A PERCEPÇÃO ENTRE O REAL E O IDEAL DOS FATORES DA CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DAS TRÊS DELEGACIAS DA POLÍCIA FEDERAL NA REGIÃO DE FRONTEIRA DO BRASIL | |
| Eliane Rodrigues do Carmo Sandra Maria Coltre | |
| DOI 10.22533/at.ed.75819111120 | |
| CAPÍTULO 21 | 289 |
| CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG) | |
| Rui Martins da Rocha Sônia Maria da Silva Gomes | |
| DOI 10.22533/at.ed.75819111121 | |

CAPÍTULO 22 302

TEORIA DA AGÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRA BRASILEIRAS

Valdir Recalde de Oliveira
Juliano Lima Soares

DOI 10.22533/at.ed.75819111122

CAPÍTULO 23 324

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO:
ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PRIVADO

Pedro Eduardo da Silva Casteloni
Zélia Miranda Kilimnik
Kelly de Moraes

DOI 10.22533/at.ed.75819111123

CAPÍTULO 24 336

ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RESÍDUO: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DAS
FERRAMENTAS 5S E FLUXOGRAMA NO AMBIENTE HOSPITALAR

Mariangela Catelani Souza
Elizângela Cristina Begido Caldeira
Bruna Grassetti Fonseca
Carlos Alípio Caldeira
Lygia Aparecida das Graças Gonçalves Corrêa
Anderson G. Penachiotti
Fausto Rangel Castilho Padilha
Patricia Cristina de Oliveira Brito Cecconi
Humberto Cecconi
Ana Paula Garrido de Queiroga
Tulio do Amaral Pessoa
Felipe Fonseca dos Santos Marques

DOI 10.22533/at.ed.75819111124

CAPÍTULO 25 347

DETERMINANTES DO *RATING* DE CRÉDITO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
EM PAÍSES EMERGENTES E NÃO-EMERGENTES

Joao Tupinambá Gomes Neto
José Alves Dantas
Jorge Katsumi Niyama

DOI 10.22533/at.ed.75819111125

CAPÍTULO 26 368

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO SUPORTE COMO
ANTECEDENTE E DA CIDADANIA COMO CONSEQUENTE

Márcia Baima Taleires de Vasconcelos
Ana Paula Moreno Pinho

DOI 10.22533/at.ed.75819111126

CAPÍTULO 27 381

PERCEPÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS QUANTO À UTILIDADE
DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Solange Pimentel
Wagner Igarashi
Flávia Mayara Segate

DOI 10.22533/at.ed.75819111127

CAPÍTULO 28 395

O COMPORTAMENTO DO INVESTIDOR NO MERCADO FINANCEIRO

Luiz Valdeci Primolan
Gildo de Souza Biserra
Larissa Santos Gomes Silva
Jéssica Carolina dos Santos
Harley Viana Nascimento

DOI 10.22533/at.ed.75819111128

CAPÍTULO 29 407

OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA PISCICULTURA NA REGIÃO METROPOLITANA DE MANAUS

Simone Cristina Silva Moraes

DOI 10.22533/at.ed.75819111129

CAPÍTULO 30 420

OS CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESAS PREJUDICAM AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Jean Gleyson Farias Martins
Jizabely De Araujo Atanasio Martins
Rodrigo José Guerra Leone
César Ricardo Maia De Vasconcelos
Rossana Medeiros Ataíde Sampaio
Ricardo Vitor Fernandes Da Silva

DOI 10.22533/at.ed.75819111130

SOBRE OS ORGANIZADORES..... 439

ÍNDICE REMISSIVO 440

CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)

Rui Martins da Rocha

Universidade Federal da Bahia

Escola de Administração

Núcleo de Pós-Graduação em Administração –
NPGA

Sônia Maria da Silva Gomes

Universidade Federal da Bahia

Escola de Administração

Núcleo de Pós-Graduação em Administração –
NPGA

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo principal avaliar os controles internos administrativos relativos ao processo de execução financeira do IFNMG. Para tanto, foi desenvolvido um Estudo de Caso, utilizando inicialmente de uma pesquisa documental com o intuito de identificar as principais práticas relacionadas a tais controles. Posteriormente, com a conclusão dos resultados da primeira fase da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com catorze servidores lotados na Reitoria da instituição a fim de identificar a presença dos componentes do COSO nas atividades de controle da entidade. Os dados foram tratados mediante a análise de conteúdo categorial, o que permitiu identificar quinze fragilidades que foram convertidas em uma matriz de riscos acompanhada de sugestões de controle capazes de mitigá-

los. Para os participantes desta pesquisa, as principais práticas demonstram que não há uma estrutura adequada de controle no IFNMG, evidenciando a necessidade de criação de diretrizes que consolidem o tema na instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema de Controle Interno. Controle Interno nos Institutos Federais. Avaliação de Controle Interno nos Institutos Federais. Riscos nos Institutos Federais.

INTERNAL CONTROL IN FEDERAL PUBLIC ADMINISTRATION: A STUDY AT THE FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION OF NORTH MINAS GERAIS (IFNMG)

ABSTRACT: The purpose of this article is to evaluate the internal administrative controls related to the IFNMG financial execution process. Therefore, a Case Study was developed, initially using a documentary research in order to identify the main practices related to such controls. Subsequently, with the conclusion of the results of the first phase of the research, semi-structured interviews were conducted with fourteen servants in the Rectory of the institution in order to identify the presence of COSO components in the entity's control activities. The data were processed through categorical content analysis, which allowed identifying fifteen weaknesses that were converted into a risk matrix accompanied

by control suggestions that could mitigate them. For the participants of this research, the main practices demonstrate that there is no adequate control structure in IFNMG, highlighting the need to create guidelines that consolidate the theme in the institution. **KEYWORDS:** Internal Control System. Internal Control at Federal Institutes. Internal Control Assessment at Federal Institutes. Risks in Federal Institutes.

1 | INTRODUÇÃO

Com base em estudos do Tribunal de Contas da União, o mesmo afirma que a administração pública brasileira encontra-se vulnerável em todos os níveis, devido aos elevados índices de ineficiência nos serviços públicos, de desvios, fraudes e malversação dos recursos. O TCU destaca ainda que os controles internos são frágeis, inexistentes ou ineficazes para coibir a diversidade de riscos a que o patrimônio público está sujeito. (TCU, 2012).

Os Institutos Federais de Educação (IFEs) encontram-se inseridos também nesse contexto de ineficiência e vulnerabilidade, pois foi possível verificar publicações no Diário Oficial da União (DOU), com data de 10 de março de 2017, jornal número 48 e site da Controladoria Geral da União (CGU, 2016), onde foram divulgados atos de demissão de um servidor do Instituto Federal do Amazonas e nove servidores do Instituto Federal do Pará, além de uma destituição de cargo em comissão, sendo que tais demissões foram motivadas por atos de improbidade administrativa, lesão aos cofres públicos e dilapidação do patrimônio nacional.

Diante da abrangência e relevância dos fatos elencados, fica evidente a necessidade de adequação dos sistemas de controles internos dos órgãos da administração pública, sendo imprescindível a realização de avaliações contínuas que tenha como propósito, identificar todas as atividades que devem constituir esse sistema e verificar se as mesmas estão sendo realizadas de modo que favoreça o alcance dos objetivos definidos pela entidade.

Santana (2013), afirma que o SCl tem por principal objetivo atuar em todas as áreas e setores da organização, a fim de resguardar seus interesses, confiabilidade e a precisão dos relatórios contábeis, financeiros e operacionais, o estímulo à eficiência operacional e a adesão às políticas existentes.

No entanto, Almeida (2012) salienta que não adianta a administração implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique, periodicamente, se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias (ALMEIDA, 2012, p. 64).

Segundo Ribeiro (2009), existe um crescente nível de exigências nas atividades de controle, o que coloca em cheque os controles governamentais, tornando-se necessário inovar e aperfeiçoar as formas e mecanismos de controles exercidos, como também fomentar e incentivar o controle social, com a finalidade de prover a sociedade com serviços e bens que atendam suas exigências.

Um modelo considerado inovador em termos de controle interno é aquele apresentado pela metodologia *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), comitê responsável pela uniformização dos conceitos e a introdução de critérios amplamente aceitos para o estabelecimento de controles internos e para sua avaliação (PINTO, 2016).

Com a metodologia do COSO a atenção primeira está voltada para a identificação dos riscos que possam impactar os objetivos da organização nas categorias estratégica, operacional, comunicação e conformidade, para depois avaliar as ações que devem ser adotadas pelos gestores para mitigar esses riscos, seja através de mecanismos de controles internos ou por meio de outras respostas.

Na presente pesquisa a matriz de riscos foi utilizada como mecanismo inovador, com a finalidade de priorizar ações de tratamento para os riscos que foram identificados, a partir das entrevistas e pesquisa documental, servindo para conjugar os fatores probabilidade de ocorrência e impacto nos objetivos.

Segundo Kochi (2011), o objetivo da matriz de riscos é facilitar para os analistas enxergarem quais e quantos são os maiores riscos enfrentados pela organização no atendimento de seus objetivos, devendo a mesma ser construída de acordo com a conveniência de cada caso, sendo possível a partir dela, definir os diferentes grupos de risco que deverão receber diferentes respostas, considerando o apetite a risco da organização.

Posto isso, o presente artigo tem como objetivo avaliar os controles internos administrativos do IFNMG, relativos ao seu processo de execução financeira, no sentido de identificar se eles estão estruturados de forma adequada para gerenciar riscos e contribuem para a salvaguarda dos ativos da instituição.

A justificativa para a pesquisa parte do enunciado de Ribeiro (2009), para quem o controle dos gastos públicos de longa data tem se tornado uma preocupação constante dos gestores públicos assim como da sociedade como um todo, isso em função da escassez dos recursos disponíveis, aliada a uma crescente demanda por serviços e bens ofertados pelo Estado, sendo que estes fatores impactam a vida dos cidadãos.

2 | SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

O Decreto 3.591/2000, que dispõe sobre o sistema de controle interno do poder executivo federal, em seu artigo dezessete afirma que a sistematização do controle interno, na forma nele estabelecida, não elimina ou prejudica os controles próprios dos sistemas e subsistemas criados no âmbito da administração pública federal, nem o controle administrativo inerente a cada chefia, que deve ser exercido em todos os níveis e órgãos (BRASIL, 2000).

Segundo Motta (2009), a importância, a tipicidade e a abrangência de um sistema de controle interno exigem um conjunto de unidades técnicas, articuladas a partir de

um órgão central de coordenação, orientado para o desempenho das atribuições de controle interno indicados na Constituição Federal e normatizado em cada nível de governo.

A INTOSAI ao revisar suas Diretrizes de Controle Interno do Setor público, adota o controle interno como um processo integrado efetuado pela direção e funcionários, estruturado para enfrentar os riscos e fornecer razoável segurança de que na consecução da missão da entidade serão alcançados os objetivos que contemplem uma execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações, o cumprimento das obrigações de *accountability* e a salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos (INTOSAI, 2004).

Pode-se observar que estas definições apontam para a necessidade de que as organizações públicas implementem um conjunto de mecanismos que sejam capazes de promover uma vigilância e verificação de forma sistêmica a fim de permitirem prever, observar e governar os eventos que possam impactar o alcance dos objetivos estabelecidos.

2.1 O Controle Interno segundo a metodologia do COSO

O COSO é uma entidade sem fins lucrativos dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa, mediante as metodologias ou referenciais do COSO I, voltado para a avaliação de controles internos contábeis e a do COSO II, que apresenta uma metodologia de gestão dos processos apoiada no gerenciamento de risco (PINTO, 2016).

Para o COSO I, a integração dos controles se baseia no uso de uma estrutura tridimensional, o chamado cubo do COSO, cujas dimensões compreendem os objetos de avaliação, as categorias de atividades de controle e os componentes de controles. Na primeira dimensão estão as três categorias de objetivos de controle: operações, relatórios financeiros e cumprimento das regras; na segunda dimensão estão os objetos de avaliação, ou seja, as unidades que deverão ser avaliadas; e na terceira dimensão encontram-se os cinco componentes de controle quais sejam o ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e o monitoramento (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

A Figura 1 contempla a primeira extensão dos componentes do COSO.



Figura 1 – Componentes do Controle Interno – COSO I

Fonte: BICALHO (2012).

Segundo o Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (Cosif), o ambiente de controle envolve competência técnica e compromisso ético; é um fator intangível, essencial à efetividade dos controles internos. Esse componente reflete a cultura de controle da organização, onde são estabelecidas as normas, políticas e procedimentos (COSIF, 2014).

A avaliação de riscos consiste na identificação e análise das incertezas que podem afetar o alcance das metas e objetivos definidos pela entidade nas categorias estratégica, operacional, comunicação e conformidade. Entende-se como avaliação de risco o processo contínuo e repetitivo para identificar e analisar as mudanças nas condições, oportunidades e riscos, realizar as ações necessárias, em especial as modificações no controle interno dirigidas às mudanças de risco (SILVA, 2009, apud PINTO 2016).

De acordo com a NBC T 16.8, os procedimentos de controle são as ações que, quando adotados de forma correta e tempestiva, permitem a mitigação dos riscos, e são classificados em procedimentos de controle de prevenção e detecção.

Segundo a INTOSAI (2007), uma condição prévia para a informação confiável e relevante sobre as transações e eventos é o registro imediato e sua classificação adequada. A informação relevante deve ser identificada, armazenada e comunicada de uma forma e em determinado prazo que permita aos funcionários realizarem o controle interno e suas outras responsabilidades em um processo de comunicação tempestiva às pessoas adequadas.

De acordo com a INTOSAI (2007), o monitoramento do controle interno busca assegurar que os controles funcionem como o previsto e que sejam modificados apropriadamente, conforme mudanças nas condições.

Para o COSO II (ERM), existe um relacionamento direto entre os objetivos que uma organização se empenha em alcançar, e os componentes do gerenciamento de riscos corporativos, que representam aquilo que é necessário para o seu alcance.

Esse relacionamento é apresentado em uma matriz tridimensional em forma de cubo, que contempla os objetivos, as unidades e os componentes de controle estabelecidos em um primeiro momento pelo COSO I, como também a nova extensão prevista no COSO II.

As quatro categorias de objetivos estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade estão representadas nas colunas verticais. Os oito componentes de controle estão nas linhas horizontais e as unidades de uma organização a serem controladas são representadas na terceira dimensão. Essa representação ilustra a capacidade de manter o enfoque na totalidade do gerenciamento de riscos de uma organização, ou na categoria de objetivos, componentes, unidade da organização ou qualquer um dos subconjuntos.

A Figura 2 traz a nova estrutura dos componentes do controle interno segundo o estabelecido na metodologia do COSO II.



Figura 2 – Componentes do Controle Interno – COSO II

Fonte: COSO (2007).

O COSO II inova ao trazer uma estrutura que facilita às organizações estabelecerem novos objetivos, contemplando as categorias estratégicas, operacionais, de comunicação e conformidade. Segundo o COSO (2007), essa classificação possibilita um enfoque nos aspectos distintos do gerenciamento de riscos de uma organização. Apesar de essas categorias serem distintas, elas se inter-relacionam, uma vez que determinado objetivo pode ser classificado em mais de uma categoria, tratam de necessidades diferentes da organização e podem permanecer sob a responsabilidade direta de diferentes executivos. Essa classificação também permite diferenciar o que pode ser esperado de cada categoria de objetivos.

O COSO II inova também ao trazer para o elenco de componentes a fixação de objetivos, a identificação de eventos e a resposta a riscos, com o foco voltado para o gerenciamento de riscos corporativos. Segundo o COSO (2007), a fixação de objetivos deve ocorrer antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura

que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.

A identificação de eventos contempla as ocorrências internas e externas que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização e devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos (COSO, 2007).

Com a resposta a riscos a administração escolhe o possível tratamento que deverá ser dado aos eventos de riscos, evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando. Implica em desenvolver uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a riscos (COSO, 2007).

3 | METODOLOGIA

A pesquisa enquadra-se como exploratória, uma vez que esse tipo de pesquisa tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL 2007).

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa foi classificada como de caráter qualitativo, pois este tipo de pesquisa não se preocupa com a representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Quanto aos procedimentos, a tipologia de pesquisa aplicável foi o estudo de caso, que é a forma de investigação de um fenômeno atual no contexto em que ocorre. Nos casos em que não é claramente evidente o limite entre fenômeno e contexto e utilizam-se diversas fontes de evidências para a análise (YIN, 2010).

3.1 Procedimentos Metodológicos

O planejamento da pesquisa foi realizado em duas fases, sendo que na primeira fase definiu-se que o estudo seria desenvolvido no Departamento de Orçamento e Finanças da Reitoria do IFNMG, por se tratar de um setor estratégico por onde passam todos os recursos financeiros destinados ao órgão. Foram definidas ainda duas fontes de dados para a realização da pesquisa: as entrevistas e pesquisa documental.

As perguntas relacionadas às entrevistas foram categorizadas por blocos de entrevistados, identificados segundo seu perfil e atuação dentro da entidade além de estarem aderentes aos componentes da metodologia do COSO.

Dessa forma, foi possível criar quatro blocos de perguntas, sendo que o gestor

respondeu aquelas relativas ao bloco I, contendo perguntas que visam detalhar sobre os componentes: ambiente de controle, fixação de objetivos e informação e comunicação.

Os blocos II e III contêm perguntas relativas aos componentes: identificação de eventos, avaliação e respostas a riscos e atividades de controle, sendo que para o bloco III, além dos componentes citados anteriormente, ainda foi objeto de informações os componentes informação e comunicação e monitoramento. As perguntas relativas a esses dois blocos foram respondidas pelos servidores responsáveis pelas atividades e rotinas operacionais do setor de orçamento e finanças assim como pelo responsável pelo núcleo de controle interno da entidade.

Por fim, o bloco IV conta com perguntas relacionadas ao monitoramento dos controles internos da entidade, tendo como entrevistados o servidor responsável pelo núcleo de controle interno e os auditores da entidade.

A segunda fase iniciou com a aplicação das entrevistas a catorze servidores que aceitaram participar da pesquisa, sendo que a aplicação ocorreu de modo presencial, na forma semiestruturada, com questões predefinidas e duração média de quarenta minutos cada.

A pesquisa, além do referencial teórico e os dados obtidos por meio das entrevistas, conta também com outra fonte de evidências, a pesquisa documental, que objetiva corroborar de forma adicional com os dados extraídos das demais fontes.

Após as realizações, transcrições das entrevistas e escolha da documentação para análise, com o fim de facilitar as análises e tratamento dos dados, foram elaborados quadros contendo recortes das verbalizações dos entrevistados por componentes da metodologia COSO. Cada um desses quadros traz como informações: uma categoria que pode ser um fragmento do referencial teórico, ou mesmo da fala de um dos entrevistados; uma definição relativa a cada componente do COSO, descrito no referencial teórico; os temas, que da mesma forma que as categorias, podem ser escolhidos preliminarmente ou após a realização das entrevistas, sendo que nesta pesquisa optou pela escolha posterior à aplicação das entrevistas.

A escolha dos temas ocorreu através da identificação ou ligação com os respectivos componentes ou mediante a utilização da técnica de saturamento, onde vários entrevistados discutiram sobre determinado assunto, atribuindo a ele as mesmas características, em geral utilizando conotações positivas ou negativas ou simplesmente demonstrando comportamento de indiferença e desconhecimento a respeito da questão levantada.

Por fim, os quadros ainda sistematizaram as verbalizações de cada entrevistado sobre os respectivos componentes previamente escolhidos. Também na análise documental foi utilizada a técnica de recortes de fragmentos textuais, que apresentaram aderência com o referencial teórico e com as informações levantadas por meio das entrevistas.

4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a realização das entrevistas e análise documental foi possível discorrer sobre o funcionamento e a presença de cada componente da metodologia COSO no âmbito do IFNMG. Isto posto, o foco da pesquisa volta para o atendimento dos objetivos estabelecidos, que a partir dos dados obtidos por meio da aplicação de entrevistas e da pesquisa documental foi possível identificar as fragilidades dos controles internos administrativos do processo de utilização dos recursos financeiros destinados ao IFNMG, o que possibilitou na sequência a elaboração da matriz de riscos.

A classificação dos riscos foi realizada a partir de uma escala de valores, construída de acordo com o grau de impacto e probabilidade de ocorrência de cada fragilidade identificada, sendo que nessa pesquisa foi adotada a escala 1 para probabilidade muito baixa, a escala 2 para probabilidade baixa, a escala 3 para probabilidade média, a escala 4 para probabilidade alta e a escala 5 para probabilidade muito alta. O Quadro 4 apresenta as fragilidades identificadas com suas respectivas classificações.

| | Identificação | Variáveis | Consequências | Probabilidade | Impacto | Nível de Risco | Componentes do COSO | Objetivos | Matriz |
|----|--|-------------------|--|---------------|---------|----------------|---------------------------------------|-------------|--------|
| R1 | Estrutura inadequada para o SCI. | Custo e qualidade | Não integração, falta de autonomia do SCI e conflitos. | 5 | 5 | Alto | Ambiente Interno | Estratégico | 25 |
| R2 | Pouco comprometimento da gestão com o SCI. | Custo e qualidade | Desrespeito à legislação e recomendações de SCI. | 4 | 5 | Alto | Ambiente interno | Estratégico | 20 |
| R3 | Deficiência na comunicação e divulgação de normativos. | Custo e qualidade | Desconhecimento de objetivos, metas e responsabilidades pelos servidores. | 3 | 5 | Alto | Ambiente interno | Estratégico | 15 |
| R4 | Definição de objetivos ocorre apenas no nível estratégico. | Custo e qualidade | Comprometimento da gestão dos riscos, dificuldades para mensurar resultados. | 3 | 5 | Alto | Fixação de Objetivos | Estratégico | 15 |
| R5 | Ausência de procedimentos de CI adequados para identificar, avaliar e dá respostas aos riscos. | Custo e qualidade | Impacto negativo no alcance dos objetivos e descumprimento de normas. | 4 | 5 | Alto | Identificar, avaliar e tratar riscos. | Estratégico | 20 |
| R6 | Ausência de manual de procedimentos. | Custo e Qualidade | Desconhecimento de atribuições de execução financeira. | 3 | 4 | Médio | Atividades de controle | Operacional | 12 |

| | | | | | | | | | |
|-----|---|-------------------|--|---|---|-------|--------------------------|--------------|----|
| R7 | Não atendimento ao princípio da segregação de funções | Custo e Qualidade | Execução de atividades consideradas incompatíveis. | 2 | 5 | Médio | Atividades de controle | Operacional | 10 |
| R8 | Realização inadequada das conformidades de gestão e contábil. | Custo e Qualidade | Comprometimento das etapas de revisões e verificações. | 3 | 4 | Médio | Atividades de controle | Operacional | 12 |
| R9 | Inadequação física e funcional das unidades de CI. | Custo e Qualidade | Comprometimento das avaliações dos CI da entidade. | 4 | 4 | Alto | Atividades de controle | Operacional | 16 |
| R10 | Ausência de revisão dos trabalhos pela chefia imediata. | Custo e Qualidade | Ocorrência de erros, fraudes, desvios e retrabalho. | 3 | 3 | Médio | Atividades de controle | Operacional | 9 |
| R11 | Controles inadequados para ativos em estoque e almoxarifado. | Custo | Ocorrências de desperdícios, dano ao erário e utilização indevida. | 2 | 4 | Médio | Atividades de controle | Operacional | 8 |
| R12 | Reduzido número de servidores. | Custo e Qualidade | Dificuldades para a realização das atividades do processo financeiro e riscos fiscais. | 1 | 3 | Baixo | Atividades de controle | Operacional | 3 |
| R13 | Falta de capacitações específicas para os servidores. | Custo e Qualidade | Desconhecimento de normas e procedimentos. | 1 | 3 | Baixo | Atividades de controle | Operacional | 3 |
| R14 | Falhas na divulgação das informações. | Custo e Prazo | Descumprimento de normas e prazos. | 4 | 3 | Médio | Informação e comunicação | Comunicação | 12 |
| R15 | Ausência e inadequação do monitoramento. | Custo e Qualidade | CI ineficazes, Objetivos não alcançados e ocorrência de riscos | 4 | 4 | Alto | Monitoramento | Conformidade | 16 |

Figura 3 – Descrição e Classificação das fragilidades

Fonte: Elaboração própria (2017).

Após a classificação das fragilidades, foi possível a elaboração da matriz de riscos, conforme demonstrado no Quadro 5.

| | | Probabilidade | | | | |
|---------|---|---------------|-------|-------|--------|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Impacto | 1 | | | | | |
| | 2 | | | | | |
| | 3 | R12 R13 | | R10 | R14 | R4 |
| | 4 | | R11 | R6 R8 | R9 R15 | |
| | 5 | | R7 | R3 | R2 R5 | R1 |
| | | | Risco | Baixo | | |
| | | | Risco | Médio | | |
| | | | Risco | Alto | | |

Figura 4 – Matriz de Riscos

Fonte: Adaptado de Okamoto (2002), apud PINTO (2016).

Depois de finalizadas as etapas de identificação e análise dos riscos, quando ocorreu a correspondente classificação de cada um, foi realizada a etapa do planejamento para oferecer as respostas aos riscos, conforme demonstrado no Quadro 6.

| | Identificação | Nível de Risco | Respostas aos Riscos | Ações |
|-----|--|----------------|-------------------------|--|
| R1 | Estrutura inadequada para o SCI | Alto | Reduzir | Estruturação do SCI por meio de resolução |
| R2 | Pouco comprometimento da gestão com o SCI. | Alto | Reduzir | Criação de Comitê de controle interno |
| R3 | Deficiência na comunicação e divulgação de normativos. | Alto | Reduzir | Uso de outros meios de divulgação diferentes do <i>site</i> |
| R4 | Definição de objetivos ocorre apenas no nível estratégico. | Alto | Reduzir | Criação de objetivos nos demais níveis de controle da entidade |
| R5 | Ausência de procedimentos de CI adequados para identificar, avaliar e dá respostas aos riscos. | Alto | Reduzir | Criação de Comitê de controle interno contemplando a gestão de riscos |
| R6 | Ausência de manual de procedimentos. | Médio | Reduzir | Criação e divulgação de manual de procedimentos das atividades financeiras |
| R7 | Não atendimento ao princípio da segregação de funções | Médio | Reduzir ou aceitar | Identificar tarefas incompatíveis e adoção de controles compensatórios |
| R8 | inadequação das conformidades de gestão e contábil. | Médio | Reduzir ou aceitar | Adotar medidas para atender as normas relativas ao tema |
| R9 | Inadequação física e funcional das unidades de CI. | Alto | Reduzir | Ceder espaço físico e número de servidores para as unidades de CI |
| R10 | Ausência de revisão dos trabalhos pela chefia imediata. | Médio | Reduzir | Formalizar lista de tarefas que precisam passar por revisão |
| R11 | Controles inadequados para ativos em estoque e almoxarifado. | Médio | Reduzir | Reduzir prazos para inventariar bens e tomada de contas. |
| R12 | Reduzido número de servidores. | Baixo | Reduzir ou compartilhar | Redimensionar a força de trabalho ou contratar seguros |
| R13 | Falta de capacitações específicas para os servidores. | Baixo | Reduzir | Capacitar os executores das tarefas financeiras de forma contínua |
| R14 | Falhas na divulgação das informações. | Médio | Reduzir | Adotar novos meios de divulgação de normas. |
| R15 | Ausência e inadequação do monitoramento. | Alto | Reduzir | Formalizar a competência para realização do monitoramento |

Figura 5 – Respostas aos riscos

Fonte: Elaboração própria (2017).

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da combinação dos dados obtidos através das duas fontes de evidências e referencial teórico, foram identificados quinze riscos nas categorias: estratégica, operacional, comunicação e conformidade, sendo verificada uma concentração do nível de risco considerado alto na categoria estratégica e nos componentes ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação e respostas a riscos.

Esse fato pode ser explicado pela condição de incipiência que os controles internos da entidade se encontram, pois não estão normatizados e estruturados de forma adequada, de tal modo que consigam conduzir com segurança as atividades da entidade.

Essa concentração dos riscos identificados na categoria estratégica, área onde ocorrem as decisões da entidade, demonstra a necessidade de atuação da direção no sentido de agir com maior compromisso a respeito do controle, o que requer uma completa reestruturação normativa e técnica das unidades responsáveis por sua realização, visando destacar para todos os seus servidores o quanto as atividades de controle são relevantes para toda a entidade.

A partir da avaliação dos controles internos do processo de execução financeira do IFNMG, ficou demonstrado que a gestão deve agir estrategicamente no aprimoramento da normatização dos controles internos, no gerenciamento de riscos e no monitoramento dos procedimentos de controle, sendo que para resolver esses problemas o SCI deve passar por uma nova estruturação que favoreça o nascimento de uma cultura de controle e contribua para consolidação dos controles internos administrativos na entidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. Controles Internos como Instrumento de Governança Corporativa, **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005.

BICALHO, Marlene Aparecida Braga. **Avaliação da gestão de risco e dos controles internos aplicados ao Programa de Requalificação de Unidades Básicas de Saúde**. 2012. 79f. Monografia (Especialização em Orçamento Público).

BRASIL. **Controladoria Geral da União**. Dez servidores do Instituto Federal do Pará são expulsos da administração pública. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/noticias/2016/09/dez-servidores-do-instituto-federal-do-para-sao-expulsos-da-administracao-publica>> Acesso em 03 jun. 2017.

_____. Decreto 3.591, de 06 de setembro de 2000. Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 6 set. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3591.htm >

_____. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Curso de avaliação de controles internos**. Conteudistas: Antonio Alves de Carvalho Neto, Bruno Medeiros Papariello. 2. ed. Brasília: TCU,

Instituto Serzedello Corrêa, 2012.

COSIF. **Controles Internos. Contabilidade Internacional – Entendendo o COSO**. Disponível em: http://www.cosif.com.br/mostra.asp?arquivo=contabilidade_internacional-coso. Acesso em: 24 out. 2016.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de Riscos na Empresa – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura** (Versão em português). 2 vol. Jersey City: AICPA, 2007.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. **Portaria Nº 377 de 8 de março de 2017**. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=2&pagina=20&data=10/03/2017>> Acesso em 03 jun. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

INTERNACIONAL ORGANIZATION OF SUPREME AUDIT INSTITUTIONS (INTOSAI). GOV 9100. **Guidelines for Internal Controls Standards for the Public Sector**. 2004. Disponível em: <<http://INTOSAI.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicspubsece.pdf>> Acesso em: 21 mar. 2016.

_____. **Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público**. Tradução de Cristina Maria Cunha Guerreiro, Delanise Costa e Soraia de Oliveira Ruther. Tribunal de Contas do Estado da Bahia, Salvador, Série Traduções, n. 13, 2007.

KOCHI, Patrícia Yuri. **Oportunidade de aplicação de matriz de riscos no planejamento de auditorias na Secretaria Federal de Controle Interno (SFC)**. 2011. 39 f. Especialização em Auditoria e Controle Governamental - Instituto Serzedello Corrêa, TCU, Brasília, 2011.

MOTTA, Waldir Francelino. **O sistema de controle interno em uma instituição pública de ensino superior: proposta de implantação**. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2009.

PINTO, Fabiana Alves. **Controles internos como um instrumento de gestão do programa nacional de alimentação escolar**. 68f. Dissertação - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Contabilidade da Faculdade de Ciências Contábeis, UFBA, Salvador, 2016.

RIBEIRO, Daniel Cerqueira. **Sistema de controle dos gastos públicos do governo federal: Uma ênfase no Programa Bolsa Família**. 155f. Dissertação - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2009.

SANTANA, Poliana Myriam Felipe Rodrigues de. **Sistema de Controle Interno: estudo de caso sobre um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia na perspectiva da eficiência da gestão**. 160 p. Dissertação em Administração Pública, UFLA, Lavras, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração pública 1, 4, 6, 7, 12, 71, 147, 164, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 192, 205, 210, 215, 222, 223, 224, 250, 253, 254, 255, 262, 289, 290, 291, 300, 301

Avaliação de desempenho 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 136, 169, 178, 219, 304, 307, 315, 316

B

BCC 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198

C

Capacidade de absorção 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143

CCR 166, 167, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198

Competitividade 4, 36, 37, 46, 50, 60, 62, 64, 68, 69, 70, 86, 134, 135, 141, 181, 302, 324, 337, 338, 407, 408, 428, 429, 431, 438

Contabilidade 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 50, 51, 53, 58, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 254, 301, 323, 335, 363, 365, 366, 379, 380, 392, 393, 436

Contratações públicas 1, 3, 4, 12, 13, 14

Contratos administrativos 179, 180, 183, 187, 188, 192, 193, 263

Cooperativa 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236

Cooperativismo 122, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 233, 234, 235, 236, 237, 416, 417

D

DEA 166, 167, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 194, 196, 197, 198

Desempenho operacional 132, 133, 134, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142

Direito cooperativo 225

E

Eficiência 1, 3, 4, 6, 7, 12, 13, 16, 28, 32, 34, 38, 39, 43, 50, 61, 78, 85, 90, 133, 137, 149, 152, 158, 159, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 183, 187, 188, 192, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 216, 233, 235, 239, 240, 265, 271, 290, 301, 305, 306, 338, 378, 385, 417

Estratégias em cooperativas 225

Ética 15, 16, 18, 24, 131, 215, 288, 292, 346, 419

Experimento 119, 121, 123, 124, 129, 266, 271

F

Feedback 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 61, 244, 285, 287, 313, 332

Ferramenta de gestão 25, 32, 33

Fiscalização 4, 13, 161, 179, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 238, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 257, 263, 387

G

Gastos públicos 194, 195, 197, 204, 238, 242, 291, 301

Gerenciamento da qualidade 60, 62, 63

Gestão 15, 18, 19, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 40, 45, 46, 47, 49, 51, 53, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 106, 107, 109, 111, 114, 116, 117, 118, 133, 135, 136, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 202, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 214, 215, 216, 223, 224, 225, 227, 228, 230, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 259, 263, 264, 275, 278, 279, 288, 292, 297, 298, 299, 300, 301, 306, 321, 324, 326, 327, 328, 329, 330, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 344, 345, 346, 355, 366, 368, 370, 371, 378, 379, 381, 382, 383, 384, 385, 391, 392, 419, 424, 426, 432, 433, 435, 436, 437, 438, 439

Gestão aeroportuária 146

Gestão de cooperativas 225

Governança 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 160, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 254, 264, 271, 292, 300, 303, 366, 407, 417, 419

Governança de tecnologia da informação 72, 73, 75, 76, 86, 87

I

Infraero 7, 146, 147, 148, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164

Institutos federais de educação 194, 290

Integração com cliente 132, 135, 141, 142

Integração com fornecedor 132, 134, 135, 140, 141

Integração interna 132, 134, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 278, 279

L

Lean Information Technology 72, 73

Lei 8.666/93 1, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 181, 183, 191, 192

M

Manutenção de registros históricos 119

O

Obras de infraestrutura 1, 2, 3, 4, 7, 12

Organização empregadora profissional 47, 48

Organizações 25, 26, 28, 31, 36, 37, 40, 41, 43, 44, 45, 49, 58, 60, 61, 64, 67, 68, 69, 70, 73, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 150, 151, 164, 179, 217, 224, 225, 227, 229, 238, 240, 245, 247, 248, 251, 275, 276, 277, 278, 279, 282, 287, 288, 292, 294, 303, 306, 315, 323, 332, 335, 346, 371, 378, 379, 383, 421, 425

P

Patrimônio 15, 17, 18, 22, 23, 24, 149, 262, 290, 351, 352, 353, 355, 399, 400, 423

Pequenas e Médias Empresas (PMES) 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 436

Perfil do colaborador 47

Políticas públicas 196, 198, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 241, 245, 251, 255, 258, 419, 421, 431, 433, 434, 435

Produtividade 4, 13, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 68, 70, 74, 106, 107, 116, 137, 170, 171, 188, 195, 196, 203, 228, 280, 326, 408, 418, 428

Profissional contabilista 15, 24

Q

Qualidade de vida no trabalho 33, 36, 37, 39, 41, 43, 44, 45, 46

R

Reciprocidade 119, 120, 121, 122, 123, 124, 129, 130, 213, 313, 371

Recursos humanos 36, 41, 43, 44, 50, 53, 61, 136, 194, 231, 264, 326, 334, 335

Redes 169, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 223, 224

Regime diferenciado de contratações – rdc 1, 4, 12

Relações público-privadas 146

Reputação 119, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129

S

Sociedade 7, 15, 16, 17, 23, 24, 39, 40, 45, 48, 73, 120, 121, 122, 149, 151, 153, 156, 159, 160, 161, 162, 167, 180, 188, 195, 209, 210, 211, 212, 213, 216, 217, 219, 220, 223, 225, 227, 228, 230, 233, 234, 235, 236, 238, 239, 241, 242, 244, 245, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 260, 262, 267, 271, 277, 278, 280, 281, 282, 286, 287, 290, 291, 337, 340, 345, 378, 396, 398, 418

Sociedades mercantis 225

Sociedades por ações 225

T

Terceirização 47, 48, 51, 52, 54, 58, 150, 179, 180, 182

Transparência 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 123, 210, 211, 215, 216, 217, 219, 221, 241, 247, 249, 252, 254

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-775-8



9 788572 477758