

Avaliação do Sistema de Controle Interno no Poder Legislativo Municipal de Cachoeiras de Macacu–RJ utilizando o i-Controle

CARLOS LEANDRO DOS SANTOS REGINALDO

Mestrado em Educação – Universidad SEK, de Santiago/Chile
Auditor de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro

ANGELO DOS SANTOS MORAES

Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal – Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro
Técnico Legislativo na Câmara Municipal de Cachoeiras de Macacu/RJ

RESUMO

O presente artigo apresenta os resultados da avaliação do Sistema de Controle Interno (SCI) do Poder Legislativo Municipal de Cachoeiras de Macacu/RJ, implementado pela Lei Complementar nº 72/2021, utilizando o indicador “i-Controle” desenvolvido pela Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ. O estudo teve como objetivos avaliar o grau de implementação do SCI conforme as melhores práticas de controle interno, identificar lacunas e boas práticas e fornecer subsídios para aprimorar a governança, a transparência e a prestação de contas e responsabilização no âmbito legislativo municipal. Para tanto, foram aplicados questionários (QACI) a três gestores estratégicos da Câmara Municipal (Presidente da Câmara, Secretário Geral e Controlador Geral) e realizada análise documental dos normativos internos e processos administrativos, permitindo verificar o nível de institucionalização das práticas avaliadas. O questionário foi estruturado em cinco dimensões (Governança, Gestão de Riscos, Ambiente de Controle, Atividades de Controle e Monitoramento), com pesos diferenciados e perguntas condicionantes para garantir maior consistência às respostas. Constatou-se que, apesar dos avanços iniciais, persistem desafios significativos, especialmente nas dimensões de Governança e Ambiente de Controle, refletindo a necessidade de consolidação de políticas internas e fortalecimento institucional. A aplicação do i-Controle atribuiu ao SCI nota “B – Efetivo” (64,48% da pontuação máxima), demonstrando potencial de evolução e reforçando a importância da reaplicação periódica do índice como ferramenta de monitoramento contínuo e aprimoramento da gestão legislativa. O estudo evidenciou que o i-Controle é um instrumento eficaz para diagnosticar o sistema de controle interno no âmbito do Poder Legislativo municipal, oferecendo subsídios para a identificação de fragilidades e oportunidades de melhoria e contribuindo para o fortalecimento da governança pública local.

Palavras-chave: Poder Legislativo Municipal; Controle Interno; Sistema de Controle Interno; Avaliação; i-Controle.

ABSTRACT

This article presents the results of an evaluation of the Internal Control System (ICS) of the Municipal Legislative Branch of Cachoeiras de Macacu, RJ, implemented by Complementary Law No. 72/2021, using the "i-Control" indicator developed by the School of Accounts and Management of the Court of Auditors of Rio de Janeiro (TCE-RJ). The study aimed to assess the degree of implementation of the ICS in accordance with best internal control practices, identify gaps and best practices, and provide support for improving governance, transparency, and accountability within the municipal legislative sphere. To this end, questionnaires (QACI) were administered to three strategic managers of the City Council: The Mayor, the Secretary General, and the Comptroller General. A documentary analysis of internal regulations and administrative processes was performed, allowing for the verification of the level of institutionalization of the practices evaluated. The questionnaire was structured into five dimensions (Governance, Risk Management, Control Environment, Control Activities, and Monitoring), with differentiated weights and conditioning questions to ensure greater consistency in the responses. It was found that, despite initial progress, significant challenges persist, especially in the areas of Governance and Control Environment, reflecting the need to consolidate internal policies and strengthen institutions. The application of i-Control assigned the SCI a "B - Effective" rating (64.48% of the maximum score), demonstrating potential for improvement and reinforcing the importance of periodic reapplication of the index as a tool for continuous monitoring and improvement of legislative management. The study demonstrated that i-Control is an effective tool for diagnosing the internal control system within the municipal Legislative Branch, providing support for identifying weaknesses and opportunities for improvement and contributing to the strengthening of local public governance.

Keywords: *Municipal Legislative Branch; Internal control; Internal Control System; Assessment; i-Control.*

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública brasileira vem passando, desde a década de 1990, por reformas que buscam maior eficiência, efetividade, transparência e participação social, inspiradas nos princípios do *Public Service Orientation* (Brasil, 1995). Nesse contexto, destaca-se a aprovação da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), resultado da pressão social diante de escândalos de corrupção e má aplicação de recursos públicos (Barreto; Vieira, 2021).

O controle interno, portanto, torna-se instrumento essencial para mitigar riscos e assegurar a correta aplicação dos recursos públicos. Este estudo tem por objetivo verificar a adesão do sistema de controle interno do Poder Legislativo de Cachoeiras de Macacu às boas práticas aplicáveis, em âmbito de entidade e de atividade.

Historicamente, o Poder Legislativo exerce papel central no equilíbrio democrático e na governança do Executivo (Chaia; Teixeira, 2001), evidenciado pelo modelo do Presidencialismo de Coalizão (Abranches, 2018), que amplia a influência do Parlamento sobre políticas e orçamentos. Emendas parlamentares, como as introduzidas pela Emenda Constitucional nº 105/2019, reforçam essa influência, mas também aumentam riscos de mau uso de recursos, exigindo transparência e rastreabilidade — tema inclusive de ações no STF (ADI 7695).

A profissionalização administrativa e a implementação de sistemas de controle interno sólidos são recomendadas por Tribunais de Contas e Ministérios Públicos, sendo indispensáveis para prevenir irregularidades (Franco; Marra, 1992; Brasil, 1988; Hülsendeger, 2020). No entanto, entre 2019 e 2021, o SCI do Poder Legislativo de Cachoeiras de Macacu era incipiente, concentrando funções e violando princípios como o da segregação de funções.

Para avaliar essa realidade e criar um parâmetro inicial de evolução, aplicou-se o i-Controle, indicador desenvolvido pela Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ, que utiliza questionários e metodologia estruturada para mensurar o grau de implementação e eficiência dos sistemas de controle interno, mas com pequenas adaptações à realidade da Câmara Municipal de Cachoeiras de Macacu (CMCM), uma vez que o índice avalia prioritariamente o Poder Executivo.

Assim, busca-se demonstrar que a implementação de um SCI robusto é condição indispensável para a boa gestão pública, independentemente do porte ou esfera do ente público.

2 DESENVOLVIMENTO

Frequentemente, o termo “controle interno” é utilizado de forma ampla e equivocada na administração pública, decorrente da confusão entre cargos, funções e conceitos distintos (Hubbard, 2020). Em muitos casos, associa-se o controle interno apenas ao setor físico onde atuam servidores responsáveis pela mitigação de riscos ou ao próprio controlador, visto como a personificação desse sistema (Meirelles, 2011).

Também é comum vinculá-lo exclusivamente à auditoria, entendendo-o como órgão independente e intocável, responsável por fiscalizar e manter a organização imune à corrupção, em atuação conjunta com os Tribunais de Contas (Santos; Romão, 2019). Essa visão, embora presente em diversos órgãos públicos, limita o alcance do controle interno, reduzindo-o a um caráter meramente punitivo ou corretivo.

Na prática, o controle interno deve estar presente de forma preventiva e integrada à gestão, fornecendo informações tempestivas, orientações técnicas e mecanismos de monitoramento que permitam identificar falhas antes que se tornem irregularidades. Além disso, ao se articular com as áreas de planejamento, orçamento e execução, o controle interno contribui para a eficiência dos processos, para a transparência e para a responsabilização dos gestores, atuando não apenas como fiscalizador, mas como instrumento de apoio à tomada de decisão e à melhoria contínua da administração pública.

Este trabalho propõe esclarecer essas concepções, destacando o controle interno como ferramenta de apoio à gestão, à governança e à transparência, aplicável a qualquer organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou poder público a que pertença.

2.1 Controle Interno (CI)

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), entidade internacional independente sem fins lucrativos criada em 1985 para atuar na prevenção de fraudes e mitigação de riscos, é referência mundial em governança. Em sua publicação *Controle Interno – Estrutura Integrada* (2013), o COSO define controle interno como “processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade” (COSO, 2013).

Essa definição evidencia que controle interno não é ato isolado, cargo ou setor, mas um processo contínuo que envolve todos os níveis da organização. Ao ser conduzido por gestores e profissionais responsáveis, deve oferecer segurança razoável, identificar riscos e apoiar o alcance dos objetivos institucionais (Miranda, 2017).

A íntima relação entre processos administrativos, tomada de decisão e controle busca mitigar riscos sem comprometer eficácia e efetividade, constituindo um dos pilares da governança (Miranda, 2017). No setor público, os riscos intensificam-se pela natureza política e pelas interações humanas: lideranças escolhidas por processos eleitorais trazem subjetividade, pluralidade de visões e pressões externas (Abranches, 2018; Carvalho, 2008). No Poder Legislativo, esse cenário é mais evidente pela quantidade de membros eleitos, tornando-o palco histórico de debate e diversidade de pensamentos.

O controle interno também é influenciado pela natureza humana e pela trajetória dos servidores que o executam (INTOSAI, 2007). Cada profissional traz expectativas, prioridades e experiências que impactam diretamente os procedimentos internos.

Estudos recentes demonstram que a produção acadêmica sobre Poder Legislativo, Gestão Pública e Controle Interno cresceu significativamente no Brasil, sobretudo após 2014, alcançando o ápice em 2021 (Ferreira *et al.*, 2023). O país ocupa posição de destaque internacional nesse campo, apesar das peculiaridades estruturais do Legislativo brasileiro. Ainda assim, persiste o desafio da governança:

determinar o nível aceitável de risco para garantir a melhor prestação de serviços ao interesse público (Brasil, 2014).

2.1.1 Controle Interno e Governança no Poder Legislativo

A governança exerce papel central no fortalecimento do controle interno no Poder Legislativo, fornecendo a estrutura necessária para garantir transparência, responsabilidade, eficiência e integridade na gestão dos recursos públicos. No setor público, ela envolve a definição de políticas, a supervisão de sua implementação e a avaliação dos resultados obtidos. No contexto legislativo, essa abordagem assegura que os processos decisórios sejam transparentes e alinhados aos interesses da sociedade (Vieira; Barreto, 2019).

A transparência, princípio fundamental da governança, implica divulgar de forma ampla e acessível informações sobre orçamento, gastos e decisões políticas. Essa prática reforça a confiança da população nas instituições democráticas e cria condições para um controle interno mais efetivo (Vieira; Barreto, 2019).

A responsabilidade, por sua vez, requer definição clara de papéis e atribuições, prevenindo concentração de poder e reduzindo riscos de má gestão. Estruturas organizacionais bem delineadas, associadas a mecanismos eficazes de prestação de contas, fortalecem o controle interno e favorecem a prevenção e detecção de irregularidades (Matias-Pereira, 2010).

A eficiência na gestão dos recursos públicos é outro objetivo central. Ela envolve a adoção de práticas que otimizem a alocação de recursos, reduzam desperdícios e promovam sustentabilidade financeira. No contexto legislativo, essa eficiência é reforçada por sistemas de controle e monitoramento capazes de identificar e corrigir desvios, garantindo a correta aplicação dos recursos públicos (Pegoraro; Vieira, 2017).

A integridade completa esse conjunto de valores, abrangendo a promoção de condutas éticas e a prevenção de práticas corruptas. Auditorias independentes, avaliações de risco e outros mecanismos de controle interno ajudam a preservar a credibilidade institucional e a confiança da sociedade (Matias-Pereira, 2010).

Em síntese, a governança é essencial para consolidar um controle interno robusto no Poder Legislativo. Ao integrar transparência, responsabilidade, eficiência e integridade, ela contribui para o fortalecimento da democracia e para o uso adequado dos recursos públicos em benefício da sociedade (Vieira; Barreto, 2019).

2.2 Sistema de Controle Interno (SCI)

O controle interno “não é um fato ou circunstância, mas uma série de ações que permeiam as atividades da entidade” (INTOSAI, 2007). Por isso, não deve ser tratado como algo isolado ou sobreposto às demais funções organizacionais, mas integrado às tarefas já existentes, de modo a equilibrar sua execução e monitoramento.

Para que os controles internos coexistam de forma harmoniosa com as demais atividades, é necessário um sistema que adapte seus conceitos e princípios à rotina institucional — o Sistema de Controle Interno (SCI). Segundo a INTOSAI (2007), para alcançar maior efetividade, o SCI deve ser concebido dentro da própria estrutura organizacional, interligando-se à missão, aos valores e aos objetivos da entidade, evitando contradições entre o que a instituição busca e os riscos que pretende mitigar.

Enquanto o controle interno reúne variáveis e instrumentos para identificar e mitigar riscos na administração em geral, o SCI organiza e operacionaliza essas ações no âmbito de cada instituição (Tanaka, 2012). Mais do que uma estrutura procedimental, o SCI tornou-se uma ferramenta essencial para os gestores, servindo como mapa e roteiro estruturado para conduzir e manter o controle interno. É, portanto, a base organizacional que garante a eficácia das práticas de controle interno e a consecução dos objetivos institucionais (Silva, 2023).

2.3 Unidade de Controle Interno (UCI)

A Unidade de Controle Interno (UCI) é a denominação uniformizada e frequentemente utilizada pelos Tribunais de Contas do setor administrativo com *status* de secretaria que fica a cargo de coordenar, orientar e acompanhar o Sistema de Controle Interno (TCE-RJ, 2017).

Neste local, recomenda-se ter o corpo funcional melhor preparado e de ação multidisciplinar daquela entidade, a fim de que possa exercer o contínuo papel de orientação e auxílio à gestão. A UCI é ainda o órgão central que exerce a atividade de supervisão técnica e orientação normativa (TCU, 2009).

Entretanto, ainda é comum a UCI receber denominações que confundem sua estrutura e perfil de atuação, como “Controladoria Interna”, “Corregedoria-Geral”, “Unidade Setorial de Controle Interno”, “Secretaria de Controle Interno” etc.

2.4 Aspectos normativos para o Sistema de Controle Interno do Poder Legislativo Municipal

A necessidade de implementação de sistemas de controle interno é universal, abrangendo qualquer contexto em que haja atos de gestão, ética e mitigação de riscos, seja no setor público ou privado. No Brasil, a normatização administrativa não distingue a execução desses sistemas entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário; a diferença ocorre apenas na prática, já que o Executivo costuma concentrar atos de maior visibilidade social.

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) fornece os fundamentos para o Sistema de Controle Interno (SCI), especialmente em seus artigos 31, 70, 74 e 75, definindo o espectro de atuação, abrangência e responsáveis (Brasil, 1988). O artigo 31 destaca o papel fiscalizador do Poder Legislativo Municipal por meio do controle externo, enquanto o Poder Executivo Municipal é responsável pelo sistema de controle interno.

“A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei” (Brasil, 1988).

Já os artigos 70 e 74 ampliam a atuação dos sistemas de controle interno e externo, determinando que cada Poder mantenha o seu próprio sistema para avaliar metas, legalidade, eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, além de apoiar o controle externo exercido pelos Tribunais de Contas.

A Constituição Federal, portanto, torna obrigatória a existência de um sistema de controle interno em cada Poder, permitindo avaliar não apenas questões financeiras, mas também aspectos ligados à eficiência e à eficácia da gestão.

Antes mesmo da CF/88, a Lei nº 4.320/1964 já havia previsto o controle interno em seu capítulo II (arts. 76 a 80), regulamentando normas financeiras e orçamentárias para os entes federativos e introduzindo as expressões “controle interno” e “controle externo”. Poucos anos depois, o Decreto-Lei nº 200/1967 consolidou princípios da Reforma Administrativa e enfatizou a importância do controle em todos os níveis, incluindo a racionalização dos processos (arts. 13 e 14). O artigo 14, em especial, estabelece que controles cujo custo supere o risco mitigado devem ser suprimidos, sinalizando a necessidade de proporcionalidade e eficiência.

Nos anos 2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF – Lei Complementar nº 101/2000) reforçou a obrigatoriedade do controle interno como instrumento essencial para assegurar o cumprimento de metas fiscais e limites legais (art. 59). Nessa perspectiva, o controle interno deve fiscalizar a execução orçamentária, operações de crédito, despesas com pessoal e destinação de recursos públicos, contribuindo para a qualidade da gestão e para o uso eficiente dos recursos.

Em âmbito estadual, a Constituição do Estado do Rio de Janeiro (art. 129) segue os mesmos princípios da Constituição Federal de 1988, estabelecendo a manutenção integrada de sistemas de controle interno pelos três Poderes, com a finalidade de avaliar metas, comprovar legalidade, exercer controle sobre operações de crédito e apoiar o controle externo. O texto reforça ainda a responsabilidade do agente público de comunicar ao Tribunal de Contas irregularidades constatadas, sob pena de responsabilidade solidária (Rio de Janeiro, 1989).

Assim, observa-se que o arcabouço normativo brasileiro da Constituição Federal às leis infraconstitucionais e constituições estaduais aplica a obrigatoriedade e a importância do Sistema de Controle Interno como instrumento de fiscalização, avaliação e apoio à gestão pública. Além disso, atribui responsabilidades claras aos agentes de controle, reforçando o papel do SCI na promoção da eficiência, transparência e integridade no Poder Legislativo Municipal.

2.4.1 Lei Complementar Municipal Nº 72 de 08 de janeiro de 2021, de Cachoeiras de Macacu-RJ

Na Câmara Municipal de Cachoeiras de Macacu (CMCM), antes da promulgação da Lei Complementar Municipal nº 72/2021, vigorava a Lei Complementar nº 45/2017, que se restringia a regulamentar apenas os cargos de Técnico de Controle Interno, de ingresso via concurso público, e o cargo em comissão de Chefia do Setor de Controladoria Interna, ambos atualmente extintos. Conforme os artigos 14 e 15:

Art. 14 – O Chefe do Setor de Controladoria Interna tinha como atribuições planejar, organizar, coordenar e executar atividades da área, assessorar a presidência da Câmara e apoiar o controle externo, sendo o cargo reservado a Advogado, Administrador, Contador ou Economista.

Art. 15 – O Técnico em Controle Interno auxiliava o Chefe do Setor, levantava documentos relativos à execução orçamentária, financeira e patrimonial, fornecia subsídios para auditorias e desempenhava outras funções correlatas determinadas pelo Chefe ou pela Presidência (Cachoeiras de Macacu, 2021).

Observa-se que a antiga legislação não definia estrutura ou funcionamento do controle interno no Poder Legislativo Municipal. O Técnico atuava apenas como suporte ao Chefe de Setor, que por sua vez “responsabilizava-se pelo Setor de Controladoria Interna do Legislativo”, sem qualquer sistema formal implementado. Dessa forma, o controle exercido era limitado às normas fiscalizatórias vigentes e às recomendações do Ministério Público do Rio de Janeiro (MPRJ) e do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE-RJ), via ofícios Termos de Ajuste de Gestão (TAG), ou Termos de Ajuste de Conduta (TAC), visando implementar rotinas e ampliar a transparência.

O Sistema de Controle Interno do Poder Legislativo de Cachoeiras de Macacu (SCIPLCM) foi instituído recentemente, no início de 2021, pela Lei Complementar nº 72, que revogou a Lei nº 45/2017. O artigo 2º da nova lei define seu objetivo:

“O SCIPLCM visa assegurar o controle, a legalidade, legitimidade e economicidade na gestão dos recursos públicos e avaliar os resultados obtidos pela administração, subsidiando o aperfeiçoamento da gestão e governança públicas nos aspectos de formulação, planejamento, coordenação, execução e monitoramento das políticas públicas, na esfera do Poder Legislativo, de forma a garantir que a gestão atue segundo os princípios de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade” (Cachoeiras de Macacu, 2021).

Além disso, a lei criou a Controladoria Geral do Poder Legislativo de Cachoeiras de Macacu (CGPLCM), responsável pela implementação e manutenção do SCIPLCM, e instituiu a figura do Controlador Geral, encarregado de liderar o sistema, conforme o artigo 3º:

“A CGPLCM atuará na coordenação e definição de diretrizes gerais de controle interno do Poder Legislativo, com independência técnica, decisória e intelectual. O Controlador Geral poderá expedir resoluções, portarias, instruções, manuais, cartilhas e boletins da CGPLCM, com eficácia plena, executoriedade imediata e efeito vinculante” (Cachoeiras de Macacu, 2021).

A Lei Complementar nº 72/2021 organiza, de forma clara, os conceitos e nomenclaturas relacionados ao controle interno, distinguindo: o que deve ser implementado (controle interno), por quem (Controlador Geral), como será orientado (SCIPLCM) e de qual setor partirá sua coordenação (CGPLCM), consolidando a estrutura e o funcionamento do controle interno no Poder Legislativo Municipal.

2.5 Índice i-Controle: resultados e análises na CMCM

A avaliação foi conduzida por meio da aplicação do índice i-Controle, desenvolvido no âmbito do Programa de Pesquisa da Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (ECG/TCE-RJ).

O objetivo principal do trabalho de pesquisa em que se desenvolveu o i-Controle foi “Elaborar um indicador útil aos Tribunais de Contas na avaliação dos sistemas de controles internos dos Poderes Executivos dos entes que lhes são jurisdicionados.”, tendo como resultado o projeto de nome “INDICADORES DE QUALIDADE DO CONTROLE INTERNO CONSTITUCIONALMENTE ADEQUADO” (Schwartz *et al.*, 2019). Como forma de delimitar as dimensões internas, o i-Controle utilizou parâmetros de definição para os sistemas de controle interno tanto previstos na COSO, quanto pela *International Standards of Supreme Audit Institutions* (ISSAI), ou Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores, na ISSAI 5700, dando ênfase nesta última, elaborada pela *International Organization of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI), ou Organização Internacional das Entidades

Fiscalizadoras Superiores, que é amplamente utilizada e seguida pelos jurisdicionados dos Tribunais de Contas no Brasil.

Desta forma, para obter a pontuação necessária para o cálculo de avaliação e aplicação do i-Controle, foi desenvolvido o Questionário de Avaliação de Controle Interno (QACI). Sua elaboração teve como base os critérios metodológicos do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M), desenvolvido pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP).

O QACI é organizado em cinco dimensões: Governança (existência de normativos internos, plano estratégico e definição de responsabilidades); Gestão de Riscos (identificação, mapeamento e mitigação de riscos institucionais); Ambiente de Controle (segregação de funções e capacitação de servidores); Atividades de Controle (execução de procedimentos internos e conformidade legal) e Monitoramento (mecanismos de auditoria e avaliação periódica). Cada dimensão possui peso diferenciado no cálculo final do índice que, somados, compõem a fórmula com pontuação máxima de 100 pontos, abordando aspectos como: legalidade, economicidade, eficiência, conformidade normativa e transparência

Cachoeiras de Macacu é um município de porte médio no Estado do Rio de Janeiro. O Poder Legislativo Municipal de Cachoeiras de Macacu foi selecionado para o presente estudo em razão da recente criação do Sistema de Controle Interno do Poder Legislativo de Cachoeiras de Macacu (SCIPLCM), instituído pela Lei Complementar nº 72/2021. A promulgação dessa norma conferiu ao órgão legislativo um caráter inovador e oportuno para analisar um caso concreto de implementação do controle interno em fase inicial.

Além disso, a Câmara Municipal passou a apresentar estrutura formal para gestão do controle interno, com a criação da Controladoria Geral do Poder Legislativo (CGPLCM) e o cargo de Controlador Geral, o que possibilitou observar como o Sistema de Controle Interno (SCI) está integrado à administração legislativa. A escolha também se justifica pelo potencial do estudo em contribuir para o entendimento dos desafios e avanços enfrentados por Casas Legislativas de médio porte na consolidação de mecanismos de controle e fiscalização.

Nesse sentido, utilizaram-se os questionários (QACI) e as fórmulas de cálculo propostas na referida pesquisa para avaliar o Sistema de Controle Interno da Câmara

Municipal do Município de Cachoeiras de Macacu. Esses questionários foram encaminhados aos responsáveis das unidades/setores e, com a finalidade de obter os dados necessários. As respostas foram graduadas em um sistema de pontuação, incluindo perguntas condicionantes, que validaram ou anularam determinadas respostas subsequentes para garantir a consistência dos dados.

Além do questionário, foram realizadas análises documentais dos normativos internos e dos processos administrativos relacionados ao SCI, complementando as informações fornecidas pelos respondentes e permitindo verificar o nível de institucionalização das práticas avaliadas.

Importante salientar que as perguntas que compõem o questionário foram criadas primordialmente para avaliar o Poder Executivo, sendo, portanto, necessárias pequenas adaptações para aplicá-las no Poder Legislativo, visto que ele não é subdividido em Secretarias ou entes personalizados.

Os questionários foram respondidos por três atores estratégicos do Órgão: (i) o Presidente da Câmara, responsável pela dimensão Governança; (ii) o Secretário Geral, responsável pela dimensão Gestão de Riscos e Monitoramento; e (iii) o Controlador Geral, responsável pelas demais dimensões. Essa divisão possibilitou uma análise abrangente e alinhada às responsabilidades institucionais, conforme demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 1 – Direcionamento do QACI

Questionário	Dimensão de avaliação	Unidade responsável por responder
Q1, Q2 e Q3	Governança	Presidente da Câmara (Chefia do Legislativo)
Q4, Q 4.1	Gestão de Riscos	Secretaria Geral (Gestor da Unidade)
Q9.1	Monitoramento	
Q5 e Q8	Ambiente de Controle	Controlador Geral (Órgão Central do Sistema de Controle Interno do Poder Legislativo de Cachoeiras de Macacu)
Q6 e Q7	Atividade de Controle	
Q9	Monitoramento	

Fonte: Elaboração dos autores a partir de questionário aplicado na CMCM

Cada dimensão possui uma quantidade diferente de perguntas, e seu peso foi definido a partir das respostas encaminhadas aos responsáveis pelos controles

internos nos municípios do Estado do Rio de Janeiro, graduando a importância e relevância entre as dimensões, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Pesos atribuídos a cada dimensão pelos controladores

DIMENSÃO	PESO
Atividades de Controle (AtivC)	5
Monitoramento (Mon)	4
Ambiente de Controle (AmbC)	4
Gestão de riscos (GRisc)	3
Governança (Gov)	2
TOTAL	18

Fonte: Elaboração dos autores a partir de questionário aplicado na CMCM.

Desta forma, ainda que cada dimensão tenha uma pontuação máxima, cada uma delas deverá representar um peso diferente para obter a nota final, utilizando a fórmula abaixo para seu cálculo:

Fórmula 1 - Obtenção da nota final do indicador

$$\left[\frac{\text{AtivC} \times 5,0 + \text{Mon} \times 4,0 + \text{AmbC} \times 4,0 + \text{GRisc} \times 3,0 + \text{Gov} \times 2,0}{18} \right]$$

Onde:

- AtivC = nota obtida na dimensão “Atividade de Controle”
- Mon = nota obtida na dimensão “Monitoramento”
- AmbC = nota obtida na dimensão “Ambiente de Controle”
- GRisc = nota obtida na dimensão “Gestão de Riscos”
- Gov = nota obtida na dimensão “Governança”

Ressalta-se que seguindo a orientação proposta, as respostas pontuam (1 ponto) caso sejam positivas, entretanto, há perguntas que não pontuarão independentemente da resposta e outras que são condicionantes, ou seja, dependendo da resposta de outras perguntas, elas passam a não pontuar, pois são perguntas validadoras e buscam identificar falsos positivos.

Cada questionário ganhou um gabarito de perguntas condicionantes e recebe uma nota, faixa de pontuação e requisitos agrupados por dimensões: Governança

(Tabela 3), Gestão de Riscos (Tabela 4), Ambiente de Controle (Tabela 5), Atividades de Controle (Tabela 6) e Monitoramento (Tabela 7).

Tabela 3 – Perguntas condicionantes - Governança

Dimensão	Governança	
Questão	Pontua	Condição
Q 1.2 a Q 1.14	Sim	Somente se Q1.1 for atendida (resposta “sim”)
Q 2.3 a Q 2.6	Sim	Somente se Q2.1 for atendida (resposta “sim”)
Q 2.9	Sim	Somente se Q2.2 for atendida (resposta “sim”)
Q2.18 a Q2.21	Sim	Somente se Q2.17 for atendida (resposta “sim”)
Q.2.22	Sim	Somente se Q2.12 for atendida (resposta “sim”)
Q3.4 e Q3.5	Sim	Somente se Q3.2 for atendida (resposta “sim”)
Q3.11	Sim	-

Fonte: Elaboração dos autores a partir de questionário aplicado na CMCM

Tabela 4 – Perguntas condicionantes - Gestão de Riscos

Dimensão	Gestão de Riscos	
Questão	Pontua	Condição
Q 4.6	Sim	Somente se Q4.2 for atendida (resposta “sim”)
Q 4.10 a Q 4.12	Sim	Somente se Q4.9 for atendida (resposta “sim”)
Q 4.13 a Q 4.15 e Q 4.17	Sim	Somente se Q4.12 for atendida (resposta “sim”)
Q4.19	Sim	Somente se Q2.8 for atendida (resposta “sim”)
Q4.20	Sim	Somente se Q6.14 for atendida (resposta “sim”)

Fonte: Elaboração dos autores a partir de questionário aplicado na CMCM

Tabela 5 – Perguntas condicionantes – Ambiente de Controle

Dimensão	Ambiente de Controle	
Questão	Pontua	Condição
Q5.2, Q5.4, Q8.12, Q8.10, Q8.14	Não	Caso a resposta para estes itens seja “sim”; Os itens Q5.2 e Q5.4 não pontuarão, independentemente da resposta.
Q 5.5, Q5.6; Q 5.8 a Q5.12; Q5.15; Q5.18 a Q5.20	Sim	Somente se Q5.3 for atendida (resposta “sim”)
Q 8.7, Q8.8	Sim	Somente se Q8.3 for atendida (resposta “sim”)

Fonte: Elaboração dos autores a partir de questionário aplicado na CMCM

Tabela 6 – Perguntas condicionantes – Atividades de Controle

Dimensão	Atividades de Controle	
Questão	Pontua	Condição
Q6.14 e Q6.15	Sim	Somente se Q6.13 for atendida (resposta “sim”)
Q 7.2; Q7.10 a Q7.12	Sim	Somente se Q7.1 for atendida (resposta “sim”)
Q 8.7, Q8.8	Sim	Somente se Q8.3 for atendida (resposta “sim”)

Fonte: Elaboração dos autores a partir de questionário aplicado na CMCM

Tabela 7 – Perguntas condicionantes – Monitoramento

Dimensão	Monitoramento	
Questão	Pontua	Condição
Q9.2	Sim	Somente se Q9.1 for atendida (resposta “sim”)

Fonte: Elaboração dos autores a partir de questionário aplicado na CMCM

O cálculo para obtenção das notas de cada dimensão foi feito da seguinte forma:

Fórmula 2 - Obtenção de notas de cada dimensão

$$\frac{\text{Número de itens atendidos}}{\text{Total de itens da dimensão}} \times 100$$

Cabe destacar que cada dimensão possui um total de 100 pontos percentuais, todavia, apresentam quantitativo diferente de perguntas.

Ao fim, respondido o QACI, calculado as pontuações de cada dimensão, aplica-se a fórmula geral, e após obtida a pontuação final é realizada uma comparação com a tabela que indica a Faixa de Eficácia e seus critérios, como a exposta a seguir, obtendo, assim, a nota final no i-Controle:

Tabela 8 – Faixas de pontuação x Critérios

NOTA	FAIXA	CRITÉRIO
A	Altamente efetiva	i-Controle com pelo menos 90% da nota máxima e, no mínimo, 5 índices com nota A
B+	Muito efetiva	i-Controle entre 75,0% e 89,9% da nota máxima
B	Efetiva	i-Controle entre 60,0% e 74,9% da nota máxima

NOTA	FAIXA	CRITÉRIO
C+	Em fase de adequação	i-Controle entre 50,0% e 59,9% da nota máxima
C	Baixo nível de adequação	i-Controle menor ou igual a 49,9%

Fonte: Elaboração dos autores a partir de questionário aplicado na CMC

Destaca-se que para obtenção da nota máxima no i-Controle (Nota A), o ente deverá pontuar no mínimo 90% em todas as dimensões que o compõem.

Cada responsável respondeu questionamentos envolvendo as 5 (cinco) dimensões delimitadas pelo i-Controle: Governança, Ambiente de Controle, Atividades de Controle, Avaliação e Gestão de Riscos e Monitoramento. Elas foram direcionadas de acordo com suas atribuições, tendo cada uma um peso diferente sobre suas respostas, havendo ainda perguntas condicionantes, que ao serem assinaladas negativamente, invalidaria outras respostas.

A aplicação do i-Controle na Câmara Municipal de Cachoeiras de Macacu teve como objetivos principais: Avaliar o grau de implementação do Sistema de Controle Interno do Poder Legislativo Municipal conforme o SCIPLCM; Identificar lacunas, potencialidades e boas práticas no processo de implantação; Fornecer subsídios para aprimorar a gestão legislativa e o desempenho do controle interno, contribuindo para o fortalecimento da governança, da transparência e da prestação de contas e responsabilização no âmbito municipal.

Inicialmente, os resultados parciais de cada dimensão foram razoáveis. Apenas uma dimensão dentre todas, a Governança, obteve nota parcial inferior a 50% (cinquenta por cento).

A baixa pontuação decorreu principalmente da ausência de instrumentos institucionais consolidados na Câmara Municipal de Cachoeiras de Macacu. Perguntas condicionantes do QACI como a “Q 1.01 - O ente possui código de ética ou de conduta aplicável a seus servidores?” e a “Q 3.02 - Existem normativos vigentes que regulamentem os requisitos mínimos para escolha de pessoas para as funções de Secretários, outros chefes e dirigentes de primeiro escalão?” receberam respostas negativas, consequentemente zeraram a pontuação de outras 15 perguntas subsequentes, de um total de 49 perguntas daquela dimensão.

Esse resultado revela que, embora haja esforço inicial na criação do Sistema de Controle Interno, a institucionalização de políticas de integridade e de mecanismos de coordenação ainda se encontra em estágio embrionário, bem como não foi mitigada a fragilidade na definição clara de papéis e responsabilidades dentro da estrutura administrativa.

Assim, evidencia-se que a Câmara Municipal necessita de avançar na consolidação de sua cultura organizacional, fortalecendo a governança como eixo estruturante de um controle interno efetivo e sustentável.

A dimensão Gestão de Riscos mapeou questionamentos quanto à estruturação dos fluxos de processos, a percepção dessa estruturação quanto aos riscos inerentes à sua execução e à avaliação do quanto desses riscos afetam o contínuo e adequado andamento do órgão, obtendo o maior resultado dentre as demais dimensões com 75,86%, com uma pontuação de 19 de 23, destacando que há preocupação com esse fluxo e riscos envolvidos.

Dentre as perguntas, quatro que tiveram resposta negativa envolviam a publicização e documentação destes riscos, alertando um caminho a ser melhorado, tais como a “Q 4.04 - Os riscos aos objetivos institucionais definidos nos planos estratégicos e táticos são documentados e levados ao conhecimento do Chefe do Legislativo?” e a “Q 4.15 - Os controles administrativos criados pelos gestores são informados a todos os servidores envolvidos no respectivo processo?”.

A ausência de uma política de gerenciamento de riscos transparente evidencia a necessidade de amadurecimento para transformar práticas isoladas em um processo contínuo e institucionalizado, expondo aos atores do processo e à sociedade os resultados obtidos na prevenção e mitigação dos riscos.

A segunda maior pontuação, dimensão de Atividade de Controle, com 72,73% de aproveitamento, foi originalmente concebida com maior relevância ao trabalho, e uma vez questionados os jurisdicionados no Estado do Rio de Janeiro sobre quais pesos cada dimensão deveria ter, em uma escala de 1 a 5, ela obteve o peso máximo.

No primeiro conjunto de perguntas, os questionamentos tentam captar a correlação entre as possíveis Auditorias Internas feitas pelo órgão e os controles existentes para mitigação de riscos. Em uma pontuação extremamente positiva, 18 de 19, identifica-se que o único questionamento que teve como resposta negativa, foi a

“Q 6.17 - O órgão central do SCI e/ou as unidades de controle interno descentralizadas se manifestam em processos administrativos (de liquidação, pagamento, empenho etc.), antes que estejam conclusos?”.

Considerando que o Poder Executivo normalmente é dotado de maior infraestrutura e que o presente trabalho visa adaptar o questionário à realidade do Poder Legislativo, as perguntas que utilizam o termo “unidades de controle interno descentralizadas” tende a ter pontuação negativa em caso de Câmaras de menor estrutura, tais como o caso em tela.

Em contrapartida, no segundo conjunto de respostas o foco foi o escopo da área de atuação de Auditoria, obtendo menos da metade dos pontos, indicando que embora existente, o uso da Auditoria é escasso ou mal planejado, evidenciado com a pergunta “Q 7.01 - O órgão central do SCI elabora programa de auditorias?”, onde condicionou sua pontuação negativamente na demais quatro perguntas.

A dimensão de Monitoramento visa mensurar a capacidade de o órgão permanecer acompanhando proativamente os resultados produzidos em auditorias internas realizadas, os consequentes relatórios e o desempenho contínuo das recomendações fornecidas. Dentre todas as dimensões, essa foi a que mais teve impacto direto na pontuação uma vez que não havia possibilidade de adaptação das perguntas à realidade do Poder Legislativo, uma vez que os temas abordados eram afetos exclusivamente ao Poder Executivo.

No conjunto das questões analisadas, observa-se, a título de exemplo, a “Q 9.06 - Os resultados dos indicadores de políticas públicas (Ideb, taxa de mortalidade infantil e outros) são considerados pela auditoria interna na seleção de objetos de auditoria?”, originalmente extraída do QACI do trabalho matriz. Tal questão, entretanto, não se mostra plenamente aplicável ao contexto institucional do Poder Legislativo, uma vez que não abrange de forma adequada as especificidades inerentes a esse ambiente.

Isso ocorre, uma vez que ao abordar o tema de Auditoria Interna, pela análise do Ideb e demais taxas citadas, as que não impactam diretamente a Governança do Poder Legislativo em si, somente impactam a auditoria interna realizada pelo Poder Executivo. Ao Poder Legislativo competiria somente fiscalizar se o Poder Executivo atende essa pergunta, e não atendê-la diretamente.

Ainda assim, essa dimensão teve um bom desempenho, demonstrando que o órgão realiza tarefas rotineiras de avaliação das recomendações e apontamentos das Auditorias Internas realizadas.

Por fim, a última dimensão, a de Ambiente de Controle com 55,26% possui o peso 4 e é um dos questionários que possui mais perguntas, totalizando quarenta.

Dentre todas, destaca-se que a questão “Q 5.03 - O SCI está regulamentado em lei específica do respectivo ente federativo?” é uma pergunta condicionante para outras 11 questões, e baseia-se na existência ou não de regulamentação em lei do SCI no órgão, sendo positivo para o caso em tela.

Entretanto, com um peso alto e o segundo conjunto de respostas positivas abaixo da média, a pontuação final foi a menor nota dentre as dimensões, denotando-se que a implementação de um Sistema de Controle Interno é ponto de partida para melhoria dos controles internos de uma instituição, mas o SCI deveria ser dotado desde sua concepção de uma estrutura própria, regulamentada por lei, com equipes destacadas para o estrito cumprimento de seus objetivos, composta de servidores efetivos e com um plano de capacitação que estimule o desenvolvimento profissional das equipes. Tais fatores atualmente são inexistentes na Controladoria Geral do Poder Legislativo de Cachoeiras de Macacu.

Por fim, efetuados os devidos cálculos, constatou-se que a nota final do i-Controle para o ente atingiu o percentual de 64,48%, indicando a nota “B”, na faixa mediana de atendimento. Dessa forma, a pontuação está dentro da faixa que estipula que seu SCI é “Efetivo”.

Considerando que o Sistema de Controle Interno na Câmara Municipal de Cachoeiras de Macacu é recente, uma nota classificada como “Efetiva” no i-Controle possui grande relevância, pois significa que sua implementação foi iniciada com intuito de exercer suas atividades da melhor forma possível, ainda que restrito à sua pequena estrutura, recursos humanos e materiais, estaria no caminho certo para cumprir seu objetivo principal: a mitigação de riscos.

3 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo a criação de um parâmetro inicial para medição do Sistema de Controle Interno do Poder Legislativo de Cachoeiras de Macacu, implementado em 2021. Como método de avaliação, utilizou-se o indicador i-Controle, apresentado em um trabalho promovido pelo Programa de Pesquisa da Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (ECG/TCE-RJ), como sugestão de indicador de análise aos seus jurisdicionados.

O estudo demonstrou que o i-Controle é um instrumento eficaz para diagnóstico do sistema de controle interno no âmbito do Poder Legislativo municipal, oferecendo subsídios para a identificação de fragilidades e oportunidades de melhoria. A aplicação no município de Cachoeiras de Macacu evidenciou que, apesar de avanços em algumas dimensões, ainda há desafios significativos relacionados à governança e à institucionalização da controladoria interna.

Durante a aplicação dos questionários, identificou-se que há um certo direcionamento a entidades maiores, com estrutura otimizada, podendo deixar de pontuar as entidades que tenham uma infraestrutura mais enxuta e menos complexa, como o Poder Legislativo.

Ressalta-se que, embora o trabalho surja de uma adequação direcionada aos jurisdicionados do Poder Executivo pelos Tribunais de Contas, os controles internos não são ferramentas de mitigação de riscos exclusivas daquele Poder.

Recomenda-se, ainda, a adoção de medidas voltadas ao fortalecimento da estrutura organizacional, à capacitação de servidores e à definição de políticas internas de gestão e governança, de modo a elevar o nível de efetividade do sistema. Sugere-se ainda a reaplicação periódica do i-Controle, especialmente em momentos de transição administrativa, permitindo o monitoramento contínuo do desempenho do sistema de controle interno.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Sérgio. **Presidencialismo de Coalizão**: raízes e evolução do modelo político brasileiro. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

BARRETO, R. T. S.; VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cad. EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 442-463, jul-set 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200069>. Acesso em: 30 out. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 1 jul. 2022.

BRASIL. **Programa Nacional de Reforma do Aparelho do Estado**: orientações para a modernização da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, 1995.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Resolução TCU nº 287, de 12 de abril de 2017**. Dispõe sobre a política de gestão de riscos do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/politica-de-gestao-de-riscos-do-tcu.htm>. Acesso em: 4 jan. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Critérios gerais de controle interno na administração pública**: um estudo de diversos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países. Brasília, DF: TCU, Diretoria de Métodos e Procedimentos, jul. 2009. 68 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/estudo-criterios-gerais-de-controle-interno-na-administracao-publica.htm>. Acesso em: 21 nov. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança – 2ª Versão**. Brasília, DF: TCU, 2014. Disponível em: <https://egov.df.gov.br/wp-content/uploads/2024/03/TCU-%E2%80%93-Referencial-Basico-de-Governanca-%E2%80%93-2014.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2024.

CACHOEIRAS DE MACACU. **Lei Complementar nº 72, de 08 de janeiro de 2021**. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Legislativo de Cachoeiras de Macacu, Controladoria Geral do Poder Legislativo de Cachoeiras de Macacu, e dá outras providências. Cachoeiras de Macacu, RJ; Câmara Municipal, [2021]. Disponível em: <https://sapl.cachoeirasdemacacu.rj.leg.br/norma/3414>. Acesso em: 1 jul. 2022.

CACHOEIRAS DE MACACU. **Lei Complementar nº 45, de 23 de janeiro de 2017**. Dispõe sobre a reforma na estrutura administrativa da Câmara Municipal de Cachoeiras de Macacu, e dá outras providências. Cachoeiras de Macacu, RJ; Câmara Municipal, [2017]. Disponível em: <https://sapl.cachoeirasdemacacu.rj.leg.br/norma/147>. Acesso em: 1 jul. 2022.

CARVALHO, Kildare Gonçalves de. **Direito constitucional**. 14. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2008.

CHAIA, Vera; TEIXEIRA, Marco Antônio. **Democracia e Escândalos Políticos. São Paulo Perspectiva**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 62-75, dez. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-88392001000400008>. Acesso em: 28 out. 2024.

COSO. **Controle Interno – Estrutura Integrada**: sumário executivo. Traduzido por *pwc*. São Paulo: Instituto dos Auditores Internos do Brasil, maio de 2013. Disponível em: https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf. Acesso em: 8 ago. 2022.

COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos**: estrutura integrada: sumário executivo e estrutura. Traduzido por *pwc*. [S. l.]: Coso, 2007. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIERMEExecutiveSummaryPortuguese.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2022.

FERREIRA, Juliana Sales Cordeiro; CORDEIRO, Igor Lopes; SANTOS, Sandra Maria dos; CABRAL, Augusto César de Aquino. Investigação da Produção Científica sobre Controle Interno no Poder Legislativo. *In*: ENGEMA, 25., 2023, Ceará. **Anais eletrônicos** [...]. Ceará: Universidade Federal do Ceará, nov. 2023. Disponível em: https://engemausp.submissao.com.br/25/anais/resumo.php?cod_trabalho=319. Acesso em: 7 jan. 2024.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Auditoria Contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HUBBARD, Douglas W. **The failure of risk management**: why it's broken and how to fix it. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2020.

HÜLSENDEGER, César Augusto. O controle interno do Legislativo municipal: uma exceção proposital ao princípio da separação dos Poderes? **Controle Externo**: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, Belo Horizonte, v. 2, n. 4, p. 11-29, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://revcontext.tce.go.gov.br/index.php/context/article/view/103>. Acesso em: 14 jun. 2024.

INTOSAI. Comitê de Normas de Controle Interno. **Diretrizes para as normas de controle interno do setor público**. Salvador: TCE-BA, 2007. 96 p. (Série Traduções, n. 13). Disponível em: https://www.tce.ba.gov.br/images/intosai_diretrizes_p_controle_interno.pdf. Acesso em: 8 ago. 2022.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9713/a-governanca-corporativa-aplicada-no-setor-publico-brasileiro>. Acesso em: 15 jan. 2024.

MEIRELLES, Hely Lopes *et al.* **Direito Administrativo Brasileiro**. 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

MIRANDA, Rodrigo F. **A implementando a gestão de riscos no setor público**. Belo Horizonte: Ed. Fórum, 2017.

PEGORARO, D.; VIEIRA, K. M. Eficiência na Gestão Pública: conceitos e medidas. *In*: SEMANA DO SERVIDOR PÚBLICO, 2017; SIMPÓSIO EM GESTÃO PÚBLICA, 2., 2017, Santa Maria. **Anais [...]**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, 2017. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/341/2019/06/20171017185650_artigo-daniela-kelmara.pdf. Acesso em: 15 jan. 2024.

RIO DE JANEIRO (Estado). [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, RJ: Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro, [2007]. Disponível em: <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/constest.nsf/PageConsEst?OpenPage>. Acesso em: 1 jul. 2022.

RIO DE JANEIRO (Estado). Tribunal de Contas. **Manual para implantação de sistemas de controle interno no âmbito das administrações públicas municipais e estadual do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, RJ: TCE-RJ, 2017. Disponível em: https://www.tce.rj.gov.br/documents/10180/81881016/MANUAL_CONTROLE_INTERNO%281%29.pdf. Acesso em: 21 nov. 2022.

SANTOS, C. H. F.; ROMÃO, Ana L. Acesso à informação no Brasil e ciência de dados: classificação hierárquica descendente em pedidos realizados à Prefeitura de São Paulo de 2012 a 2019. **Revista da CGU**, Brasília, v. 14, n. 26, jul./dez. 2022. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/544. Acesso em: 5 jan. 2024.

SCHWARTZ, Talita Dourado; REGINALDO, Carlos Leandro dos Santos; FERREIRA, Siddharta Legale; SOUSA, Adriano Corrêa de. **Indicadores de qualidade do controle interno constitucionalmente adequados**. Rio de Janeiro: ECG, TCE RJ, 2019. 75 f. Disponível em: <https://www.tce.rj.gov.br/biblioteca/scripts/bnweb/bnmapi.exe?router=upload/41198>. Acesso em: 3 nov. 2025.

SILVA, Brenda Freitas da. A importância do controle interno para a administração pública. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 11, n. 229, 2023. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/importancia-do-controle-interno-para-administracao-publica>. Acesso em: 14 jun. 2024.

TANAKA, Hideomi. **O controle interno como instrumento de indução da boa gestão pública**. 2012. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

VIEIRA, James B.; BARRETO, Rodrigo T. S. **Governança, Gestão de riscos e Integridade**. Brasília, DF: ENAP, 2019. (Coleção Gestão Pública). Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 14 jun. 2024.

Sobre os autores

Carlos Leandro dos Santos Reginaldo | e-mail: leandro2008.pro@gmail.com

Mestrado em Educação pela Universidad Sek, de Santiago/Chile. Professor do Curso de Pós-graduação em Auditoria Interna Municipal e da Pós-Graduação em Gestão Pública da ECG/TCE-RJ. Professor Convidado da Faculdade de Administração da PUC-RJ. Professor de Administração Financeira e Orçamentária da Fundação Getúlio Vargas. Auditor de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.


 <https://orcid.org/0000-0003-1103-6722>

 <http://lattes.cnpq.br/3539207957508223>

Angelo dos Santos Moraes | e-mail: contato@angelux.com.br

Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal pela ECG/TCERJ. Técnico Legislativo na Câmara Municipal de Cachoeiras de Macacu/RJ.

 <https://orcid.org/0009-0000-5667-0175>

 <http://lattes.cnpq.br/6402574155080171>