



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NUCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

KEILA WIRGINIA MALHEIRO VALE

**SISTEMA DE CONTROLE INTERNO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA O FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado do Pará**

Belém, PA  
2016

**KEILA WIRGINIA MALHEIRO VALE**

**SISTEMA DE CONTROLE INTERNO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA O FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado do Pará**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos.  
Área de Concentração: Organizações Públicas

Belém, PA  
2016

Dados Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)

Biblioteca do NAEA

---

Vale, Keila Wirginia Malheiro

Sistema de controle interno como elemento estratégico para o fortalecimento da governança organizacional: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado do Pará / Keila Wirginia Malheiro Vale; Orientador, Carlos André Corrêa de Mattos. – 2016.

142 f.: il.; 29 cm.

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Belém, 2016.

1. Organização pública. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Serviço público. 4. Controle interno I. Mattos, Carlos André Corrêa de, Orientador. II. Título

CDD 352.367

---

**KEILA WIRGINIA MALHEIRO VALE**

**SISTEMA DE CONTROLE INTERNO COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO PARA O FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado do Pará**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Pública.

Área de Concentração: Organizações Públicas.

**Aprovação em:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos

Orientador – NAEA/UFPA

Prof. Dr. Josep Pont Vidal

Examinador Interno –NAEA/UFPA

Prof. Dr. José Augusto Lacerda Fernandes

Examinador Externo – FAAD/UFPA

## DEDICATÓRIA

À minha amada mãe Rosa, mulher amorosa dotada de uma extrema sabedoria, que tornou-se para mim uma mestra por excelência.

Aos meus queridos irmãos Klecius e Douglas, “aqui ou lá”, pela infância saudosa e por todo o amor transmitido a mim.

Aos meus sobrinhos Kalel e Ana Sophia, prova viva do amor de Deus por mim, e pelo mais puro sabor, cor e aroma da alegria em nossa casa.

Ao meu “vovozão” João, que para mim representa as lembranças mais doces da minha infância. Dono de um coração que poucas pessoas possuem.

Ao meu amor Alexandre, que me fez entender lições simples e preciosas do que seja paciência, perseverança e amor. Fez-me acreditar que sonhos se tornam realidade.

A você que ainda nem chegou, mas que também já é dono do meu amor.

Vocês me ajudaram a ajudar-me a mim mesmo.

## AGRADECIMENTOS

Ao professor e amigo Carlos André Corrêa de Mattos pela orientação, paciência, motivação para realização deste trabalho e pelo exemplo a ser seguido. A maior lição aprendida é que o ato de *orientar* possibilita ao iniciante a dar passos seguros no processo de desenvolvimento do trabalho científico. Afinal, “quem disse que seria fácil?”.

Ao professor Josep Pont Vidal pelas críticas que ajudaram a construir um estudo de melhor qualidade. Obrigada pelas observações, e pelos momentos de reflexão acadêmica proporcionados em um ambiente tão amigável.

Ao TJPA, com o desejo de que essa investigação possa contribuir de algum modo para a melhoria das ações de controle interno do Poder Judiciário Paraense.

A todos àqueles a qual tramito amor, carinho, respeito e amizade. O meu muito obrigada!

Temos a experiência eterna de que todo homem que tem em mãos o poder é sempre levado a abusar dele, e assim irá seguindo, até que encontre algum limite.

*(Montesquieu)*

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo principal compreender a implantação do sistema de controle interno organizacional no Tribunal de Justiça do Estado do Pará, com base ao atendimento da Meta nº 16-2013 do Conselho Nacional de Justiça, e analisar a atuação da Secretaria de Controle Interno diante dos mecanismos de liderança, estratégia e controle, ações consideradas necessárias para o fortalecimento da governança pública (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013). Para tanto, foi utilizada uma metodologia mista (quali-quantitativa). Para a abordagem qualitativa utilizou-se a base de dados primários coletados por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a 7 (sete) servidores integrantes da SCI/TJPA e dos Núcleos de Controle Interno/TJPA, que necessariamente participaram direta ou indiretamente da estruturação do sistema de controle interno do órgão. O exame dos dados nesta fase da pesquisa se deu por meio de análise de conteúdo, com a elaboração de codificações centrais e categorização seletivas. Com relação à abordagem quantitativa à pesquisa de campo fundamentou-se também na base de dados primários coletados em amostragem probabilística aleatória simples, através da aplicação de questionários a 237 (duzentos trinta e sete) servidores das unidades administrativas do TJPA, com exceção daqueles lotados na SCI/TJPA e Núcleos de Controle Interno/TJPA. O tratamento dos dados utilizou estatística multivariada, com ênfase na análise fatorial exploratória (AFE). Os resultados possibilitaram revelar que tanto a implantação do sistema quanto o fortalecimento das ações de controle do TJPA fazem parte de um movimento compreendido pelo corpo funcional do órgão. Foi constatado ainda, que apesar do TJPA possuir um sistema de controle interno estruturado, ainda não é possível garantir que foi consolidada no órgão uma cultura de controle, baseada em uma política de gestão de riscos e controle interno. E por último, que os servidores do TJPA possuem confiança na atuação da unidade central de controle do órgão, e que a SCI/TJPA apresenta-se como um elemento estratégico para o fortalecimento da governança organizacional.

**Palavras-chave:** Sistema de Controle Interno. Mudança Organizacional. Organização Pública. Governança Organizacional.

## **ABSTRACT**

This research has as main objective to understand the implementation of internal control system in organizational Court of the State of Pará, on the basis of the care the goal nº 16-2013 of the National Council of Justice, and to analyse the perception of crowded servers in the administrative units of this judicial power, on the activities of the Secretariat of Internal Control – SCI/TJPA before leadership mechanisms, strategies and control, actions needed to strengthen organizational governance (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013). To this end, a mixed methodology was used (quali-quant). For the qualitative approach using the primary data base collected through semi-structured interviews applied the 7 (seven) member servers SCI/TJPA and Internal Control Cores what necessarily directly or indirectly participated in the structuring of the internal control system of the organ in the role. Examination of the data in this phase of the research took place through content analysis, with the development of central and selective categorization encodings. Regarding the quantitative approach to field research was based also on the basis of primary data collected on probability sampling simple random, through the application of questionnaires to 237 (two hundred thirty - seven) administrative units TJPA servers, staying out of that sample the crowded servers on SCI/TJPA and Internal Control Cores. The treatment of the data used multivariate statistics, with emphasis on exploratory factor analysis (EFA). The results made it possible to reveal both the deployment of the system as the strengthening of the control actions TJPA was a movement understood by the staff of the organ. That despite the TJPA owning a structured internal control system, it is still not possible to ensure that a culture of control was consolidated in the organ, based on a policy of risk management and internal control. And Lastly, that the servers have trust in the TJPA central control of the organ, and the SCI/TJPA cast off as a strategic element for the strengthening of organizational governance.

**Keywords:** Internal Control System. Organizational Change. Public Organizatic  
Organizational Governance.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Figura 1 - | Componentes relacionados ao mecanismo estratégia de governança | 36 |
| Figura 2-  | Controle quanto à sua localização                              | 39 |
| Figura 3 - | Evolução estrutural do órgão central de controle do TJPA       | 45 |
| Figura 4 - | Sistema se Controle Interno do TJPA.                           | 46 |
| Figura 5 - | Etapas da pesquisa   | 57 |
| Figura 6 - | Níveis de análise de governança                                | 75 |
| Gráfico 1- | Processos Analisados pela SCI/TJPA entre 2012 a 2014           | 47 |
| Gráfico 2- | Quantitativo das ações de capacitação no biênio 2013/2014      | 84 |
| Gráfico 3- | Quantitativo de pessoas lotadas na SCI/TJPA                    | 85 |

## LISTA DE QUADROS

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| Quadro 1 -  | Definições de estratégia  | 36  |
| Quadro 2-   | Quantitativo de auditorias realizadas entre os anos 2011/2012                   | 48  |
| Quadro 3-   | Quantitativo de auditorias realizadas em 2013                                   | 48  |
| Quadro 4-   | Quantitativo de auditorias realizadas em 2014                                   | 49  |
| Quadro 5-   | Notas de Orientação 2013/2014   | 52  |
| Quadro 6-   | Demonstrativo consolidado do cumprimento da Meta CNJ 16/2013 pelo TJPA          | 53  |
| Quadro 7-   | Comparação dos aspectos da pesquisa qualitativa com os da pesquisa quantitativa | 56  |
| Quadro 8-   | Framework do estudo de caso   | 61  |
| Quadro 9-   | Critérios de escolha do local da pesquisa                                       | 62  |
| Quadro 10-  | Enfoque, técnicas de pesquisa e objetivos                                       | 64  |
| Quadro 11-  | Quantitativo de entrevistas realizadas  | 66  |
| Quadro 12-  | Categorização   | 71  |
| Quadro 13-  | Fatores determinantes para a estruturação do SCI                                | 79  |
| Quadro 14-  | Medidas que favorecem a implantação de um SCI                                   | 80  |
| Quadro 15-  | Medidas da gestão 2013/2014 para a implantação do SCI                           | 82  |
| Quadro 16-  | Aspecto Estrutural: Dificuldades enfrentadas na implantação do SCI              | 86  |
| Quadro 17-  | Aspecto Estrutural: Avanços obtidos na gestão a partir da implantação do SCI    | 88  |
| Quadro 18-  | Quantitativo de documentos específicos de controle interno no biênio 2013/2014  | 90  |
| Quadro 19-  | Aspectos Humanos: Capacitação   | 94  |
| Quadro 20 - | Aspectos Humanos: Cultura de Controle   | 95  |
| Quadro 21-  | Aspectos Operacionais – <i>Benchmarking</i>                                     | 97  |
| Quadro 22-  | Fator Estrutural: resultado da análise de conteúdo                              | 100 |

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Quadro 23- | Fator Humano: resultado da análise de conteúdo              | 102 |
| Quadro 24- | Fator Operacional: resultado da análise de conteúdo         | 103 |
| Quando 25- | Associação entre as dimensões e os mecanismos de governança | 116 |

## LISTA DE TABELAS

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Tabela 1-  | Perfil dos servidores quanto ao tipo de vínculo com o órgão                 | 104 |
| Tabela 2-  | Perfil dos servidores quanto ao cargo de provimento efetivo ocupado no TJPA | 105 |
| Tabela 3-  | Perfil dos servidores efetivos e comissionados quanto ao órgão de origem    | 105 |
| Tabela 4-  | Perfil dos entrevistados quanto ao local de lotação no TJPA                 | 106 |
| Tabela 5-  | Perfil dos servidores e terceirizados quanto ao gênero                      | 106 |
| Tabela 6-  | Perfil dos entrevistados quanto à faixa etária                              | 106 |
| Tabela 7-  | Perfil dos servidores quanto à escolaridade                                 | 107 |
| Tabela 8-  | Perfil dos entrevistados quanto ao tempo de serviço no TJPA                 | 108 |
| Tabela 9-  | Perfil dos entrevistados quanto ao tempo de exercício no cargo ou emprego   | 108 |
| Tabela 10- | Perfil dos servidores que ocupam cargos de chefia                           | 109 |
| Tabela 11- | Dimensões, autovalores, variância explicada e Alpha de Cronbach             | 110 |
| Tabela 12- | Desempenho organizacional (primeira dimensão)                               | 111 |
| Tabela 13- | Gestão de Riscos (segunda dimensão)   | 112 |
| Tabela 14- | Comunicação Interna (terceira dimensão)                                     | 114 |
| Tabela 15- | Orientação (quarta dimensão)  | 115 |
| Tabela 16- | Estrutura Organizacional (quinta dimensão)                                  | 116 |

## LISTA DE SIGLAS

|             |   |
|-------------|---|
| CF/88       | Constituição Federal de 1988  |
| COSO        | <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> |
| CNJ         | Conselho Nacional de Justiça  |
| INTOSAI     | Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores        |
| NCI/TJPA    | Núcleo de Controle Interno do Tribunal de Justiça do Estado do Pará     |
| RMB         | Região Metropolitana de Belém   |
| SCI         | Sistema de Controle Interno do TJPA                                     |
| SCI/TJPA    | Secretaria de Controle Interno do TJPA                                  |
| SEAD/TJPA   | Secretaria de Administração do TJPA                                     |
| SEPLAN/TJPA | Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças                      |
| SGP/TJPA    | Secretaria de Gestão de Pessoas   |
| SINF/TJPA   | Secretaria de Informática   |
| SGP/TJPA    | Secretaria de Gestão de Pessoa do TJPA                                  |
| SI/TJPA     | Secretaria de Informática do TJPA                                       |
| TCU         | Tribunal de Contas da União   |
| TJPA        | Tribunal de Justiça do Estado do Pará                                   |

## SUMÁRIO

|            |  |           |
|------------|--|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO</b>  | <b>17</b> |
| <b>1.1</b> | <b>Problema</b>  | <b>17</b> |
| <b>1.2</b> | <b>Objetivos</b>   | <b>19</b> |
| 1.2.1      | Objetivo geral   | 19        |
| 1.2.2      | Objetivos específicos  | 20        |
| <b>1.3</b> | <b>Delimitação do estudo</b>                                       | <b>20</b> |
| <b>1.4</b> | <b>Justificativa</b>   | <b>20</b> |
| 1.4.1      | Investigações sobre o Controle Interno no Brasil                   | 22        |
| <b>1.5</b> | <b>Estrutura da dissertação</b>                                    | <b>25</b> |
| <b>2</b>   | <b>REVISÃO DA LITERATURA</b>                                       | <b>27</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Mudança Organizacional para as organizações públicas</b>        | <b>27</b> |
| <b>2.2</b> | <b>Governança para as organizações públicas</b>                    | <b>30</b> |
| <b>2.3</b> | <b>O controle interno e a governança nas organizações públicas</b> | <b>42</b> |
| <b>3</b>   | <b>CONTROLE INTERNO NO TJPA</b>                                    | <b>44</b> |
| <b>3.1</b> | <b>Secretaria de controle interno do TJPA</b>                      | <b>44</b> |
| <b>4</b>   | <b>METODOLOGIA</b>   | <b>54</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Caracterização da Pesquisa</b>                                  | <b>55</b> |
| <b>4.2</b> | <b>Estudo de Caso</b>  | <b>59</b> |
| 4.2.1      | Crítérios de seleção para o estudo de caso único                   | 62        |
| 4.2.2      | Fase exploratória do estudo de caso                                | 63        |
| <b>4.3</b> | <b>Técnicas de Pesquisa</b>  | <b>63</b> |
| 4.3.1      | Pesquisa com enfoque qualitativo                                   | 64        |
| 4.3.1.1    | Coleta de dados  | 64        |
| 4.3.1.2    | Análise de Conteúdo  | 67        |
| 4.3.2      | Pesquisa com enfoque quantitativo                                  | 72        |
| 4.3.2.1    | Universo e amostra   | 73        |
| 4.3.2.2    | Coleta de dados  | 74        |
| 4.3.2.3    | Tratamento de dados  | 76        |
| <b>5</b>   | <b>APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS</b>                                  | <b>78</b> |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>5.1</b> | <b>Análise da implantação do Sistema de Controle Interno do TJPA</b>  | <b>78</b>  |
| 5.1.1      | Análise e interpretação dos dados   | 78         |
| 5.1.1.1    | Discussão acerca do Fator Estrutural do SCI do TJPA   | 79         |
| 5.1.1.2    | Discussão acerca do Fator Humano do SCI do TJPA   | 92         |
| 5.1.1.3    | Discussão acerca do Fator Operacional do SCI do TJPA  | 96         |
| 5.1.2      | Síntese dos resultados das entrevistas  | 98         |
| <b>5.2</b> | <b>Análise da atuação da SCI/TJPA, sob a percepção dos servidores lotados nas unidades administrativas do TJPA.</b> | <b>103</b> |
| 5.2.1      | Perfil dos entrevistados  | 104        |
| 5.2.2      | Análise Fatorial Exploratória (AFE)   | 109        |
| 5.2.3      | Associação entre as dimensões da análise fatorial e mecanismos de governança.                                       | 116        |
| <b>5.3</b> | <b>Produto da abordagem qualitativa e quantitativa</b>  | <b>119</b> |
| <b>6</b>   | <b>CONCLUSÃO</b>  | <b>121</b> |
| <b>6.1</b> | <b>Sugestões para pesquisas futuras</b>   | <b>122</b> |
| <b>6.2</b> | <b>RECOMENDAÇÕES</b>  | <b>122</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS</b>  | <b>125</b> |
|            | <b>APÊNDICES</b>  | <b>140</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problema

A Constituição Federal de 1988 e o Decreto nº 93.874/86<sup>1</sup> disciplinaram as finalidades do sistema de controle ao reconhecer que tal missão deveria ser desempenhada não só com auxílio dos Tribunais de Contas, no âmbito do controle externo, mas, também pelo sistema de controle interno de cada poder. Tal diploma representou um avanço aos aspectos relacionados diretamente à fiscalização e controle, em decorrência da obrigatoriedade de criação de sistemas de controle interno nos Poderes Legislativo e Judiciário e da determinação de que, juntamente com o Poder Executivo, esses sistemas fossem conservados de forma integrada (LIMA, 2012). Todavia, mesmo diante da obrigatoriedade legal, a CF/88 não definiu critérios gerais para implantação de sistemas de controle interno nos órgãos e entidades do setor público. Partindo dessa premissa, e diante da ausência de um normativo que discipline o funcionamento uniforme do sistema de controle interno em âmbito nacional, mas apenas normativos esparsos estabelecendo algumas de suas competências básicas, cabe a cada Poder (Legislativo, Executivo e Judiciário) e ente federativo (União, Estados, Municípios e Distrito Federal) instituir e regulamentar seu próprio sistema de controle interno.

No tocante ao Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) com o objetivo de promover a padronização, integração e a busca da excelência nos métodos, critérios e conceitos na atividade de controle interno nos órgãos da Justiça (CNJ, 2009), iniciou em 2009 um movimento de valorização das estruturas de controle interno nos Tribunais, a partir do lançamento da Meta nº 09<sup>2</sup> e da Resolução nº 86<sup>3</sup>, de 08 de setembro de 2009. Já no início de 2013, o CNJ lançou a Meta nº 16, denominada “meta de fortalecimento das áreas de controle interno”. A referida meta surgiu no contexto do combate a desperdícios de dinheiro público e do estabelecimento de ações preventivas a eventuais atos de improbidade que possam ser cometidos em âmbito interno do Poder Judiciário, considerando que a justiça

---

<sup>1</sup>Dispõe sobre os Sistemas de Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria, e de Programação Financeira, organiza o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, e dá outras providências.

<sup>2</sup>Meta CNJ 09/2009: “Implantar núcleo de controle interno”

<sup>3</sup>Resolução CNJ nº 86, de 08 de setembro de 2009: “Dispõe sobre a organização e funcionamento de unidades ou núcleos de controle interno nos Tribunais, disciplinando as diretrizes, os princípios, conceitos e normas técnicas necessárias a sua integração”

brasileira administra em média R\$ 60 bilhões anualmente (CNJ, 2013), tonando-se fundamental estimular os órgãos integrantes deste Poder a instituírem mecanismos eficazes de controle aos gastos públicos.

No âmbito do Poder Judiciário do Estado do Pará, a Secretaria de Controle Interno (SCI/TJPA) é uma unidade especializada de controle e auditoria com o objetivo de garantir à transparência, a legalidade, a moralidade e a legitimidade na execução dos programas desenvolvidos no TJPA. A unidade central de controle interno do TJPA, exerce o papel de assessoramento dos gestores das outras unidades administrativas integrantes do órgão (SEPLAN/TJPA, SEAD/TJPA, SEINF/TJPA, SGP/TJPA)<sup>4</sup> atuando: (1) na identificação e avaliação dos riscos organizacionais; (2) na definição de estratégias de controle; (3) na definição, implantação e no monitoramento de controles internos.

Destaca-se ainda, que a estrutura de controle interno tem como foco o acompanhamento dos programas de trabalho, contratos, convênios, e da gestão orçamentária, financeira, contábil, operacional, patrimonial e de pessoal do TJ/PA.

Nesse contexto, em 24 de maio de 2013, quando do lançamento nacional pelo CNJ do Primeiro Relatório Parcial de cumprimento pelos 90 (noventa) Tribunais brasileiros da Meta nº 16/2013, que considerou o período entre janeiro a março de 2013, o TJPA atingiu 35,29% de cumprimento, o que corresponde a apenas 6 (seis) requisitos dos 17 (dezesete) pré-estabelecidos na meta. Já com base no Segundo Relatório Parcial, atualizado até 25 de julho de 2013, foi possível perceber que o TJPA demonstrou uma evolução das ações de controle estabelecidas no órgão, o que resultou no cumprimento de 64,71% da meta, correspondendo a 11 (onze) requisitos executados. Por sua vez, quando divulgado o Terceiro Relatório Parcial, atualizado até 25 de agosto de 2015, o TJPA atingiu 88,24%, equivalente a 15 (quinze) requisitos alcançados.

Assim, e diante das estratégias de controle desenvolvidas pelo TJPA por meio da Secretaria de Controle Interno, a partir da implementação do sistema de controle interno organizacional, o problema central da presente pesquisa está delineado da seguinte maneira:

---

<sup>4</sup>O TJPA é constituído de 5 (cinco) unidades administrativas: Secretaria de Controle Interno (SCI/TJPA), Secretaria de Informática (SINF/TJPA), Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças (SEPLAN/TJPA), Secretaria de Administração (SEAD/TJPA) e Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP/TJPA).

Como o Tribunal de Justiça do Estado do Pará, com base no atendimento da Meta nº 16/2013 do CNJ, implantou o sistema de controle interno organizacional, e como os servidores das unidades administrativas do TJPA percebem sua atuação diante dos mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle?

Dessa forma, compreender esses aspectos é uma das dimensões que contribuem para o alcance da boa governança nas entidades do setor público, materializado no fortalecimento do sistema de controle interno no ambiente organizacional. Não obstante, para que os controles internos alcancem os seus objetivos na instituição, eles dependem objetivamente da qualidade do pessoal, da excelência técnica do método de trabalho, da forma de trabalhar, da eficácia da aplicação dos normativos, da qualidade e eficiência dos meios materiais utilizados e, por fim, aferição eficiente dos resultados (SÁ, 2002).

E como questões norteadoras da investigação emergem os seguintes questionamentos:

Como o TJPA implantou o sistema de controle interno organizacional? Como fortaleceu o órgão central de controle interno sob os aspectos estruturais, humanos e operacionais? Qual a percepção dos servidores diante das mudanças trazidas pela Meta nº 16 - 2013 do CNJ? A importância das ações de controle interno é entendida pelo corpo funcional do órgão?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar a implantação do sistema de controle interno organizacional, com base ao atendimento da Meta nº 16-2013 do CNJ. E, analisar a atuação da Secretaria de Controle Interno diante dos aspectos de liderança, estratégia e controle, ações consideradas necessárias para o fortalecimento da governança pública (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013).

### 1.2.2 Objetivos específicos

a) Identificar as ações desenvolvidas no âmbito organizacional do TJPA para a implantação do sistema de controle interno considerando os aspectos estruturais, humanos e operacionais, verificados na Meta 16 – 2013 do CNJ.

b) Identificar as características da atuação da SCI/TJPA, sob a percepção dos servidores lotados nas unidades administrativas do TJPA, considerando os mecanismos de fortalecimento da governança organizacional (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013).

### 1.3 Delimitação do estudo

O presente estudo consiste em analisar a implantação do sistema de controle interno organizacional do TJPA com base no fator estrutural, humano e operacional, e compreender a percepção dos servidores com relação à atuação da Secretaria de Controle Interno, unidade central de controle do órgão, diante dos mecanismos de governança organizacional (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013). Nesta pesquisa, não se pretende discutir ou analisar os aspectos contábeis, financeiros, orçamentários e patrimonial do controle interno. Em torno dessa discussão há uma grande produção científica nacional e internacional (FACHADA, 2014; MATTOS, 2010; RIBEIRO, 2009; TENÓRIO, 2007). O fenômeno explorado aqui é a importância da estruturação de um sistema de controle interno como elemento estratégico para o fortalecimento da governança organizacional e a relevância da atuação do órgão central de controle como mola propulsora para o estabelecimento de uma cultura de controle na instituição.

### 1.4 Justificativa

As organizações públicas possuem uma importante função social. Através delas, uma série de serviços são estruturados e oferecidos à sociedade. É responsabilidade do Estado garantir a ordem e oferecer serviços públicos de qualidade aos cidadãos. E uma das formas de se monitorar as ações desenvolvidas pelos gestores, bem como analisar a eficiência dos serviços prestados pelo Poder Público, é pelo estabelecimento de um ambiente adequado de controle. O controle interno tem por objetivo assegurar que os propósitos das organizações sejam

efetivamente alcançados (BEUREN; ZONATTO, 2014). Por tais questões e por razões acadêmicas à motivação da presente pesquisa é a própria carência de estudos científicos voltados para a missão do controle interno no setor público. Especificamente sobre o tema controle interno aplicado ao Poder Judiciário, no âmbito estadual, essa compreensão confere inediticidade ao estudo.

Outra razão para a presente pesquisa é contribuir com subsídios para a área de gestão organizacional do órgão. Esse instrumento além de servir como diagnóstico da evolução do fortalecimento das ações de controle no TJPA possibilitará a Alta Administração, a partir dos resultados, melhor direcionar as ações de controle interno, com ênfase nos aspectos preventivos e pedagógicos. Logo, contribuirá também, para realçar a importância do constante aprimoramento do sistema de controle interno já existente e de seus instrumentos, seja para a construção de uma política orçamentária específica para modernização de suas técnicas a partir de novas estratégias de atuação, seja para incentivar e estimular as ações de controle de caráter prévio e concomitante. Outro fator justificável, é o aspecto inovador que este estudo proporcionou para o TJPA que até, então, não aplicou ferramentas de gestão que possibilitem analisar e avaliar a percepção dos servidores em relação à atuação da SCI/TJPA, a fim de propor ações corretivas e preventivas para os fatores negativos e a manutenção dos aspectos positivos que contribuam para o aperfeiçoamento do sistema de controle interno organizacional.

A pesquisa mostra-se oportuna para os servidores do órgão, pois os controles internos organizacionais são operacionalizados de forma integrada pela Presidência e pelo corpo funcional da organização. Dessa maneira, as mudanças realizadas, as estratégias definidas, as diretrizes adotadas na área de gestão de controle interno no TJPA têm impacto direto na rotina dos servidores. Portanto, coletar a opinião do quadro funcional sobre a atuação da SCI/TJPA, possibilitará primeiramente à Presidência do órgão um diagnóstico sobre a percepção positiva ou negativa dos servidores sobre o controle interno organizacional, e em segundo plano, aos servidores, para fomentar a discussão sobre a compreensão da relevância do sistema de controle interno para o alcance dos objetivos organizacionais.

No âmbito social, o tema controle interno possui um papel fundamental no contexto das organizações públicas. Controlar internamente a entidade pública para o alcance da eficiência operacional, da economicidade e transparência quanto à

utilização e salvaguarda dos bens e recursos públicos, constituiu-se um dos anseios da sociedade.

Assim sendo, as contribuições dessa pesquisa também podem ser direcionadas à comunidade acadêmica, à administração pública, aos gestores, a outros órgãos públicos e à sociedade em geral, que se beneficiam dos serviços públicos. Com relação às limitações, destaca-se o fato desta pesquisa constituir-se como um estudo único no âmbito do Poder Judiciário Estadual. E em última análise, com esta investigação espera-se estimular a reflexão sobre futuras incursões acadêmicas, institucionais e técnicas, quanto ao desenvolvimento de pesquisas relativas ao controle interno no setor público, com vistas a identificar novas oportunidades de estudos para auxiliar na consolidação da temática, além de configurar uma linha de investigação no contexto das organizações públicas.

#### 1.4.1 Investigações sobre o Controle Interno no Brasil

Interessante à constatação de que mesmo após 28 anos da promulgação da Constituição Federal de 1988, e especialmente do art. 74, que trata sobre sistema de controle interno no âmbito dos Poderes, poucos foram os estudos, que analisaram o sistema de controle interno no setor público. Neste sentido, faz-se importante dar ênfase àqueles que tiveram como objeto a pesquisa voltada para a melhoria das estruturas de controle no âmbito da Administração Pública.

Assim, destaca-se inicialmente a pesquisa de autoria de Santana (2010), que teve por objetivo identificar as práticas da gestão do controle interno governamental que repercutem efetivamente na melhoria da qualidade do gasto público. Para tanto o estudo buscou conceituar a qualidade do gasto relacionada à atuação do controle interno governamental e avaliar o modelo gerencial de controle interno adotado pelo Estado de Pernambuco, diagnosticando as práticas que estão diretamente relacionadas à melhoria da qualidade na aplicação do recurso público. Dos resultados apresentados destacaram-se as práticas decorrentes da ação do órgão de controle interno na gestão pública que indicaram um ganho financeiro para o Estado, ficando assim o recurso disponível para a ampliação de benefícios destinados à sociedade, e que apesar do alinhamento do órgão de controle de Pernambuco com os princípios mais modernos de gestão a partir do enfoque no

resultado das ações, restou evidente a necessidade de grandes avanços com o fim de potencializar as ações de controle na gestão pública estadual.

O estudo de Macêdo et al. (2014), teve por finalidade analisar os instrumentos de controle interno e avaliar as atividades de controle existentes na Prefeitura Municipal de Sobral conforme disposições da Instrução Normativa nº 1/1997 do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará. A pesquisa teve como resultado que a prefeitura em análise possui um sistema computadorizado nomeado Phoenix que executa a função de controle dos trâmites e projetos desenvolvidos por todas as secretarias/setores, além de computar os valores e as destinações de recursos engendradas pelo Executivo, correspondendo, portanto, a uma rede personalizada de informações em que se registra o controle orçamentário e gerencial dos gastos de todas as atividades executadas no órgão. Porém, os autores verificaram ainda, que embora o Phoenix faça às vezes de instrumento que controla os atos desses gestores públicos, a Prefeitura Municipal de Sobral não conta com um sistema de controle interno estruturado ou um órgão/secretaria/unidade que coordene e avalie as informações alimentadas e geradas no sistema computadorizado, tampouco conta com manuais escritos de planos, procedimentos, políticas e processos de cada área.

A investigação de Roncalio (2009) analisou o controle interno na administração pública municipal através de um estudo sobre a organização e atuação dos órgãos centrais de controle interno de municípios catarinenses com mais de 50.000 habitantes, frente às funções estabelecidas pela Constituição Federal. Como resultado, à pesquisa apresentou que há municípios em que o órgão de controle é vinculado a uma secretaria municipal. Quanto à nomenclatura, afirmou que grande parte dos órgãos centrais de controle interno, intitula-se controladoria, e possui abrangência e atuação limitadas e baixo número de colaboradores envolvidos, o que revelou pouca compreensão do assunto. Por último, concluiu que muitos dos órgãos de controle interno não atuavam em todas as áreas de competência atribuídas pelo artigo 70 da Constituição Federal e as principais deficiências identificadas foram nas áreas contábil e patrimonial.

A dissertação de autoria de Wassally (2008) analisou o nível de harmonização conceitual e prática das normas emitidas pela Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) frente às diretrizes constantes dos documentos *Internal Control – Integrated Framework (Coso)* e *Guidelines for Internal Control Standards*

*for the Public Setor* (Intosai). Verificou ainda, o nível de conhecimento dos analistas e técnicos de finanças e controle da SFC quanto à existência, à missão e aos estudos produzidos pelo Coso e Intosai. A pesquisa foi do tipo exploratória e quanto aos procedimentos tratou-se de um estudo de caso. Os resultados do trabalho demonstraram não haver um elevado nível de harmonização conceitual entre as normas emitidas pela SFC e as diretrizes Coso e Intosai; e ainda a existência de um baixo nível de conhecimento entre os servidores da Secretaria Federal de Controle Interno frente às diretrizes Coso e Intosai.

Por sua vez, o estudo de Lima Neto (2012) buscou identificar a percepção dos servidores da Controladoria- Regional da União no Estado de Pernambuco acerca das contribuições das propostas do Anteprojeto de Lei Orgânica da Administração Pública Federal para o fortalecimento do sistema de controle interno do Poder Executivo Federal, especialmente no que se refere ao momento e ao foco do controle. O autor concluiu que na ótica desses servidores, o perfil do sistema de controle interno proposto pelo Anteprojeto, não é o mais adequado. Consoante ao foco do controle, a pesquisa mostrou que houve convergência entre as proposições do Anteprojeto e as opiniões dos servidores na defesa da predominância do controle de resultados, sem desprezar a averiguação da legalidade. Entretanto, no que tange ao momento do controle, foi demonstrado que enquanto os juristas defendem uma atuação predominantemente *a posteriori* dos órgãos de controle, os funcionários públicos apoiaram que o Controle Interno deve dispor de um eficaz planejamento das suas ações, capaz de definir o tempo mais apropriado para atuação em cada caso.

A investigação de autoria de Santana (2013) buscou demonstrar a importância da existência de um Sistema de Controle Interno atuante e participativo no alcance de objetivos e metas de uma instituição pública de ensino, partindo da premissa de que este sistema teve a função de auxiliar no alcance da missão e dos objetivos estratégicos da organização. Como resultado da pesquisa foi concluído que o controle é visto como uma atividade importante para os servidores, mas que precisa evoluir e inovar no seu modo de atuar, com mudanças internas estruturais e técnicas. Quanto a Auditoria Interna, destacou que o referido setor não pode colocar seus esforços apenas nas auditorias corretivas.

A dissertação de Oliveira (2009) consistiu em examinar a atuação do órgão de controle interno do Estado de Roraima, com o objetivo de avaliar se esta conduz

o gestor público ao cumprimento dos requisitos de *accountability*. Enfatizou-se entre os resultados encontrados, que a simples publicação legal não é suficiente para o atendimento aos requisitos de *accountability*, e que apesar do órgão de Controle Interno do Poder Executivo do Estado de Roraima atuar em busca da transparência, considerando suas limitações, falta ainda um mecanismo de divulgação de grande alcance à sociedade, fato este que motivou a realização de ações integradas com outras estruturas do Governo na luta pelo combate à corrupção.

A tese de autoria de Garcia (2011) teve por finalidade compreender as práticas dos agentes do Sistema de Controle Interno (SCI) do Poder Executivo Federal e a interface que eles estabelecem com a gestão pública. Como resultado, foi possível identificar elementos que justificaram a diferenciação do espaço social, conhecer disposições que direcionam as práticas dos agentes que o integram, compreender mais adequadamente o papel do Sistema de Controle Interno em relação à gestão pública federal.

A pesquisa de autoria de Beuren et al. (2014), teve como objetivo identificar o perfil de artigos sobre controle interno no setor público, publicados em periódicos nacionais e internacionais indexados na base de dados *Scopus*. O estudo identificou que apesar da relevância do controle interno para o setor público, pouco se conhece a respeito das contribuições científicas desenvolvidas sobre essa temática. Especificamente sobre o tema controle interno aplicado ao setor público, à investigação revelou que não se identificaram pesquisas bibliométricas que fornecessem evidências a respeito do desenvolvimento teórico dessa área de estudo, existindo uma lacuna na literatura relacionada com essa temática.

Assim, é possível verificar a inexistência de outro estudo com o problema e objetivos levantados, bem como em nenhuma outra pesquisa abordou a temática relativa ao fortalecimento das ações de controle interno no Poder Judiciário, mais detidamente no Tribunal de Justiça no Estado do Pará, a partir da implantação do sistema de controle interno organizacional no biênio 2013/2014.

## **1.5 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação se organiza em 7 (sete) partes, incluindo esta introdutória. A segunda seção foi denominada Revisão de Literatura e aborda os principais conceitos necessários a discussão do fenômeno ora investigado, dando ênfase aos

principais aspectos relacionados à mudança organizacional, governança para as organizações públicas e controle interno. Desse modo, esse entendimento tornou-se necessário a fim de compreender a atual realidade vivenciada pelos servidores do TJPA a partir da implementação do sistema de controle interno organizacional e da atuação da SCI/TJPA. A terceira seção, definida como Controle Interno no TJPA, teve como objetivo possibilitar ao leitor um conhecimento mais aprofundado acerca do órgão central de controle interno do TJPA, e das principais medidas executadas por meio da SCI/TJPA que favoreceram a implantação do sistema de controle interno do órgão. Por sua vez, a quarta seção apresenta a metodologia que delineou a realização do presente estudo. A seção possui ainda a classificação da pesquisa, o universo e amostra e o tratamento de dados. A quinta seção apresenta os resultados. Esta seção foi dividida em duas subseções, conforme a abordagem da pesquisa: (a) a primeira refere-se a análise da implantação do sistema de controle interno do TJPA, diante do enfoque da pesquisa qualitativa e com base na análise de conteúdo; (b) enquanto que a segunda teve como objetivo analisar a atuação da SCI/TJPA, sob a percepção dos servidores lotados nas unidades administrativas do TJPA, por meio da abordagem quantitativa e com base na técnica de estatística multivariada, com ênfase na análise fatorial exploratória (AFE). Por fim, a sexta seção abordará a conclusão e sugestões para pesquisas futuras, enquanto que a sétima seção apresenta as recomendações.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção ocupou-se com a fundamentação teórica que foi utilizada no decorrer da investigação. A estrutura da seção inicia com a indicação de que a mudança no cenário organizacional é um fenômeno verificável em todas as organizações, sejam elas do âmbito público ou privado. Posteriormente, discorreu-se sobre a importância da governança para o controle e direção das organizações. E por último, abordou-se sobre o controle interno organizacional como parte fundamental da boa governança. Essa ordem foi escolhida para facilitar a compreensão de que o controle interno pode ser um fator de mudança na organização e que um sistema de controle interno pode atuar como elemento estratégico da governança organizacional.

### 2.1 Mudança Organizacional para as organizações públicas

Diante de transformações tão presentes e significativas e de cenários substancialmente mais dinâmicos que os anteriores, as organizações de todos os setores vêm gradativamente se adaptando por meio da promoção de mudanças que atingem desde a redefinição de aspectos estratégicos até a construção de novos perfis de competências profissionais (RABELO; PANTOJA, 2011). Assim, Lima e Bressan (2003, p. 17), conceituam mudança organizacional como sendo:

Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente –, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.

A condução do processo de mudança organizacional, controlado ou não, faz parte do funcionamento normal das organizações, no entanto, Pereira e Fonseca (1997) enfatizam que a mudança provoca rupturas traumáticas, pois quanto maior a incerteza, mais ameaçadora será a mudança, gerando um nível de angústia que afeta a identidade do ser organizacional.

Em relação às organizações públicas, e de acordo com aspectos históricos que fundamentam a constituição social, política e econômica do Brasil, convencionou-se admitir que na esfera pública as mudanças são efetivadas mais

vagarosamente se comparadas a iniciativa privada (BERGE, 2011). Nesse contexto, a base do processo de mudança nos órgãos e entidades do setor público deve considerar que as demandas da sociedade evoluem em termos quantitativos e qualitativos, sendo necessário, deste modo, relativizar o grau de estabilidade verificado nas atividades reservadas ao Poder Público e fomentar a busca pela flexibilidade administrativa. Segundo Berge (2011, p. 538) flexibilidade administrativa é “capacidade de redimensionamento do arranjo de forças produtivas (materiais, equipamentos e pessoas) em um período de tempo razoável”.

Nesse contexto, é possível afirmar que as organizações públicas ou privadas, sofrem constantemente pressões para mudar. A mudança ou renovação organizacional ocorre a partir de pressões internas ou externas à organização, que necessitam ser estudadas e compreendidas de maneiras adequadas, de modo que a comunicação, a resolução de problemas e o aprendizado sejam mais eficazes, quando o objetivo é o aperfeiçoamento dos processos e resultados dentro das organizações (HITT; MILLER; COLELLA, 2007). Assim, do ponto de vista da amplitude, a mudança organizacional pode ser vista como um *big bang* ou como um processo evolutivo, ocorrendo de maneira radical ou incremental, respectivamente. As mudanças radicais, menos frequentes, por serem consideradas complexas e demoradas, implicam na ruptura com a estrutura organizacional anterior ou no modelo de negócio; enquanto que as mudanças incrementais, consideradas as mais frequentes, correspondem ao conceito de melhoria contínua, contribuindo para uma evolução do modelo que já existe (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Não há um consenso entre os autores, porém com destaque para alguns estudiosos que investigaram a mudança organizacional (TICHY; DEVANNA, 1986; TUSHMAN; NADLER, 1989), foi possível defini-la como um processo de três fases, que quando bem-sucedido possibilita a transição de um estágio insatisfatório (nível de estratégia, estrutura, tecnologia ou pessoas), percorrendo períodos de instabilidade, até o alcance de um estágio satisfatório. Hitt et al. (2007) com base em Kurt Lewin (1951) definiram as fases da mudança em descongelamento, movimento e recongelamento. A primeira fase poderá ser compreendida a partir da consciência dos problemas que ocasionaram a necessidade de mudança, resultando em um diagnóstico, que servirá como fundamento para as intervenções necessárias ao desenvolvimento organizacional; a fase seguinte será o momento em que as pessoas experimentam as novas ferramentas de gestão e aprendem a utilizá-las no

ambiente de trabalho; a última fase se constituirá como a consolidação das mudanças alcançadas, na qual os indivíduos internalizam novas atitudes, comportamentos e valores de acordo com os resultados obtidos pela mudança. E como complemento as fases delineadas por Kurt Lewin (1951), destaca-se, ainda, a importância do monitoramento do progresso realizado pela mudança, uma vez que os efeitos das intervenções devem ser avaliados depois de um intervalo apropriado de tempo, como garantia de que os objetivos traçados pela organização tenham sido obtidos (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Dessa maneira, a transição pelas fases da mudança nas entidades e órgãos públicos, possibilitará a configuração de um novo desenho organizacional, que será resultado da interação de três elementos básicos: a estrutura, os processos e as pessoas. Assim, as organizações públicas devem refletir e reavaliar de maneira sistemática suas estruturas e os processos de produção de bens e serviços públicos, e por consequência, atribuir ao elemento humano o constante processo de adaptação (BERGE, 2011).

É de se notar ainda que as organizações frequentemente se deparam com forte resistência às mudanças, que no senso comum parece ser uma realidade mais bem verificada quando analisada no cenário da administração pública. Porém, independente de ocorrer na esfera pública ou privada, deve-se buscar, sobretudo, a compreensão do fenômeno da resistência às mudanças a partir do estabelecimento de sua origem e dinâmica. (BERGE, 2011). Notoriamente, os processos de mudança são inevitáveis, e o fenômeno da resistência é um fator potencial. Contudo, as perspectivas de sucesso ou fracasso dessas iniciativas relacionam-se com a maneira como as mudanças são tratadas e gerenciadas. Um fator importante neste caso, contempla o grau de envolvimento das pessoas que sofrerão os impactos da mudança e o tipo de compreensão que elas desenvolvem a respeito desse processo (BORGES; MARQUES, 2009). Por esse motivo, lidar com a resistência é um dos aspectos mais importante do trabalho de um gestor, que deverá adotar posturas gerenciais capazes de minimizar os efeitos da resistência à mudança, que de modo geral, pode ser atribuída a um ou mais fatores casuais, como por exemplo: falta de entendimento; diferentes avaliações; interesse pessoal; baixa tolerância à mudança (HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Cabe ainda ressaltar, que de acordo com os paradigmas gerenciais o senso de mudança poderá ser baseado em uma perspectiva mecanicista ou sistêmica. A

primeira baseia-se em ações deliberadas, racionalidade plena, linear, hierárquica, controle amplo e irrestrito sobre todas as variáveis. Enquanto que a segunda, apresenta-se como um processo de aprendizagem, fluído, dinâmico com ênfase nas redes, relações e baseado nas pessoas. Desse modo, uma mudança organizacional sistêmica e bem-sucedida favorece a construção de uma arquitetura organizacional adequada, coerente e devidamente alinhada aos seus elementos essenciais: estrutura (unidades organizacionais), aos processos (produtos e serviços) e as pessoas (competências) (BERGE 2011).

Com efeito, a capacidade de definir o caminho a seguir diante das inúmeras pressões internas e externas que resultam em mudanças no cenário organizacional, se constitui em um dos principais desafios das organizações públicas. Escolhas equivocadas e sem suporte em um estudo mais aprofundado podem comprometer o futuro organizacional e exigir altos investimentos para trazer as instituições à direção correta (Ç; et al., 2014). E é neste contexto que se insere a importância da governança para as organizações públicas, que poderá ser entendida como o poder de controle e direção de uma entidade (MACHADO, 2011; IFAC, 2001).

## **2.2 Governança para as organizações públicas**

É possível afirmar que mesmo diante de objetivos e focos específicos, a governança nas organizações públicas e privadas apresenta significativas semelhanças. Nota-se que são comuns entre elas questões como a separação entre propriedade e gestão, responsável pela geração dos conflitos de agência; os instrumentos definidores de responsabilidades e poder; o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas, entre outros. Por isso, em sentido amplo, afirma-se que os princípios básicos que direcionam os rumos dos setores privado e público são idênticos: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética (MATIAS-PEREIRA, 2010). E especificamente sobre a importância da governança para o setor público o *International Federation of Accountants* (2001, p. 1) destacou que:

In virtually all jurisdictions the public sector plays a major role in society, and effective governance in the public sector can encourage the efficient use of resources, strengthen accountability for the stewardship of those resources, improve management and service delivery, and thereby contribute to improving peoples' lives. Effective governance is also essential for building

confidence in public sector entities — which is in itself necessary if public sector entities are to be effective in meeting their objectives.

Dessa maneira, a governança, segundo Jensen e Meckling (1976), teve origem no momento em que as organizações deixaram de ser geridas diretamente por seus proprietários e passaram à administração de terceiros, a quem foi delegada autoridade e poder para administrar recursos pertencentes àqueles. Assim, a governança avalia os instrumentos para superar o “conflito de agência”, existente a partir da separação entre a propriedade e a administração da empresa. Esse conflito teve início quando o proprietário delegou ao administrador o poder de decisão sobre sua propriedade, o que resultou no surgimento de desalinhamentos entre ambos, consequências de dois axiomas: a inexistência de agentes perfeitos e a impossibilidade de se elaborarem contratos completos (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

Tal cenário demanda a criação de mecanismos eficientes que assegurem o alinhamento entre a atuação do administrador (gestor) aos interesses dos proprietários (cidadãos). Logo, é necessário superar o problema de agência utilizando mecanismo de governança, ou formas de controle que alinhem os interesses entre as partes (delegante e delegatário) para que ambas trabalhem juntas em prol da maximização da eficácia organizacional (JONES, 2010). E para tanto, Nardes et al. (2014, p. 159) afirma que a boa governança surge como “um conjunto de regras e ferramentas que permitem melhor alinhamento das ações do delegado em relação às expectativas do delegante e maior garantia de que os resultados esperados serão efetivamente entregues”. Sobre esta questão Cavalcante e De Luca (2013, p. 75) afirmam:

Los “propietarios” de todos los recursos (los ciudadanos) no ejercen directamente su gestión, que queda a cargo de los órganos del Poder Ejecutivo, configurándose un potencial problema de agencia, en que no hay seguridad sobre el alineamiento de intereses de las partes. Hay, asimismo, en esa relación, problemas de asimetría informacional entre los propietarios y los gestores, siendo estos últimos poseedores de un nivel de información mucho mayor que el de aquellos. En esas situaciones, mecanismos de Gobernanza Corporativa pueden ser utilizados para facilitar esa convergencia de intereses y transmitir seguridad a los propietarios en relación a los resultados de la gestión pública.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o controle interno como mecanismo de governança poderá ser um instrumento balizador quanto aos efeitos causados pelos problemas de agência. E sobre a questão, Hossain e Mahmud (2011, p. 6) ratifica:

An effective internal control imposed by active governance mechanism can mitigate the adverse effect of agency problems on reported accounting numbers because internal controls are designed to provide reasonable assurance about the reliability of reported financial information [...].

Ainda na sequência, sobrevém que a palavra governança é um termo que possui uma vasta diversidade de conceitos e tipologias (pública, corporativa, de políticas públicas, de pessoal, de tecnologia da informação, urbana, de solo, global, local, ambiental), dependendo da perspectiva de análise para sua definição (NARDES et al., 2014). Não obstante as diferentes concepções, Timmers (2000, p. 8) enfatiza a importância da governança para o setor público e privado:

In both the private and the public sector, there is a trend towards ever increasing demand for accountability and transparency as well as an ever increasing awareness of the necessity for having checks and balances. Governance and associated subjects have become, both explicitly and implicitly, important issues for business, government, politics, and last but not least for the general public. That is why governance should be in place in both the private sector as well as the public sector.

Desse modo, considerando que os problemas verificados nas organizações públicas poderão ser controlados ou amenizados com a utilização de mecanismos originários do setor privado, destaca-se inicialmente o conceito de governança corporativa, que segundo Slomski et al. (2008, p. 8) poderá ser definida como “o sistema pela qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, e que através de mecanismos específicos, gestores e proprietários procuram assegurar o bom desempenho da empresa para aumento de sua riqueza.” Por sua vez, Santos et al. (2004) destacam governança corporativa como sendo a capacidade de controlar o comportamento dos agentes de uma organização, possibilitando que os recursos sejam otimizados e aplicados de maneira eficaz e eficiente e sob níveis de risco suportáveis para o alcance da missão e objetivos institucionais. Nesse aspecto, Bhatta (2003, p. 4) apresenta a diferença entre governança e governança corporativa:

While governance is about the acquisition and distribution of power in society, corporate governance denotes the manner in which corporations are governed and managed. It is usually taken in contrast with public sector governance, which refers to management of public sector agencies although the principles of corporate governance are also quite applicable in the broader State sector where non-Public Service agencies are clustered.

Dessa maneira, infere-se que as boas práticas de governança aplicadas ao setor público têm como premissa fundamental criar valor público para a sociedade, facilitar seu acesso aos recursos, e contribuir para a sua perenidade. Aqui, a perenidade não está ligada ao desaparecimento do ente público, mas aos serviços oferecidos à sociedade. Porém, o setor público é complexo, e suas instituições não possuem a mesma estrutura legislativa, forma ou tamanho organizacional (IFAC, 2001). Assim, o desafio maior para o setor público é o de articular um conjunto de princípios e elementos comuns que são importantes em cada realidade e que considerem aspectos relacionados à liderança, integridade, compromisso, responsabilidade, integração e transparência (SLOMSKI et al., 2008).

Neste sentido, o Tribunal de Contas da União (2014) destaca que a governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública terá às seguintes funções: a) definir o direcionamento estratégico; b) supervisionar a gestão; c) envolver as partes interessadas; d) gerenciar riscos estratégicos; e) gerenciar conflitos internos; f) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e g) promover a *accountability* (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência. A governança, ainda sob o aspecto do setor público, pode ser interpretada sob quatro perspectivas de observação: a) sociedade e Estado; b) entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; c) órgão e entidades; e d) atividades intraorganizacionais (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013, p. 14). Detidamente sob a terceira perspectiva de observação “órgão e entidade”, o IFAC (2001) define quatro dimensões para análise da governança nas entidades do setor público:

- Standards of behavior — how the management of the organization exercises leadership in determining the values and standards of the organization, which define the culture of the organization and the behavior of everyone within it;
- Organizational structures and processes — how the top management within organizations is appointed and organized, how its responsibilities are defined, and how it is held accountable;
- Control — the network of various controls established by the top management of the organization to support it in achieving the entity's objectives, the effectiveness and efficiency of operations, the reliability of internal and external reporting, and compliance with applicable laws and regulations and internal policies;
- External reporting — how the top management of the organization demonstrates its financial accountability for the stewardship of public money and its performance in the use of resources.

Para o Tribunal de Contas da União (2013, p.14) a governança no setor público “compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. Cumpre ressaltar, que para a execução adequada e satisfatória das funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar), foram instituídos três mecanismos que devem ser verificados em todo o processo de execução das aludidas funções, quais sejam: liderança, estratégia e controle. (NARDES et al., 2014; TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013).

Primeiramente, o conceito de liderança envolve três elementos: influência, grupo e objetivo. Os líderes influenciariam e induziriam o comportamento de outros, possibilitando a formação do contexto grupal. O elemento objetivo repercutiria o sentido de direção e de visão de mundo. Por isso, o comportamento dos membros do grupo é influenciado para obtenção de determinados objetivos traçados pelo líder (AZEVEDO, 2002). Os líderes, normalmente, são os responsáveis por determinar os valores e padrões que serão a base para definir a cultura da organização e direcionar o comportamento de seus integrantes. Contudo, em razão de ser a liderança uma combinação de fatores, um simples poder de posição de uma pessoa ou de um grupo de pessoas no nível mais elevado de tomada de decisão em uma organização, não significa necessariamente o exercício da liderança, pois ao líder é destinado além das exigências básicas de sua posição, à persuasão dos indivíduos e a geração de ideias inovadoras.

Dessa forma, o papel de liderança exige que o indivíduo se comporte de maneira a concretizar as expectativas de seus seguidores. (SLOMSKI et al., 2008). Hooijberg e Choi (2001) ressaltam a diferença entre líder da esfera pública e o líder do setor privado, pois enquanto o primeiro deve concatenar inúmeros objetivos, com diferentes racionalidades e interesses, o segundo teria objetivos mais claros e definidos, já que seu propósito maior seria o lucro, facilmente mensurável, por meio de indicadores econômico-financeiros. Outra questão relevante é a dificuldades de se mensurar o desempenho dos líderes do setor público, quer em razão de limites de tempo no cargo, quer por mudanças administrativas e políticas frequentes (HOOIJBERG; CHOI, 2001). Soma-se a isso, ainda, a estabilidade no emprego garantida por grande parte — ou mesmo a totalidade — de seus liderados. Para o Tribunal de Contas da União (2013 p. 22) a liderança refere-se ao “conjunto de

práticas de natureza humana ou comportamental que asseguram a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança”. Face ao exposto, a liderança é imprescindível para mudar as diretrizes organizacionais, promover novas atividades e desenvolver políticas e objetivos a longo prazo. Porém, considerando que a mudança organizacional é um processo pelo qual as organizações passam de um estado presente para outro estado desejado (JONES, 2010), é necessário o entendimento de que as limitações organizacionais diminuem drasticamente uma mudança significativa somente na base da liderança (HOOIJBERG; CHOI, 2001).

No que se refere à estratégia, segundo mecanismo de governança (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013), tem sido considerado um conceito e prática de grande complexidade, que envolve todas as atividades críticas de uma organização, a partir de um senso de coesão, direção e propósito, que favorecem as mudanças no ambiente organizacional (MURICI, 2010). O desenvolvimento do conceito de estratégia recebeu inicialmente influências das organizações militares ligadas à guerra e da sociologia das organizações, e sua utilização foi resgatada após a Segunda Revolução Industrial, com realce para o período a partir da terceira década do século XX até os dias atuais (CHEMAWAT, 2000). Além disso, convém lembrar que a palavra *estratégia* há tempos vem sendo utilizada implicitamente de diferentes maneiras. Não há uma definição universalmente aceita, razão pela qual, inúmeros pesquisadores e dirigentes usam o termo variavelmente, alguns incluindo metas e objetivos como parte integrante da estratégia, enquanto que outros fazem diferenças claras entre elas (MINTZBERG et al, 2005).

Porter (1986) afirma que a estratégia pode ser compreendida como o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como a organização irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos e metas. O autor ressalta que todas as organizações possuem uma estratégia implícita ou explícita, e enfatiza que a estratégia é “uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando para chegar lá” (PORTER, 1986, p. 16).

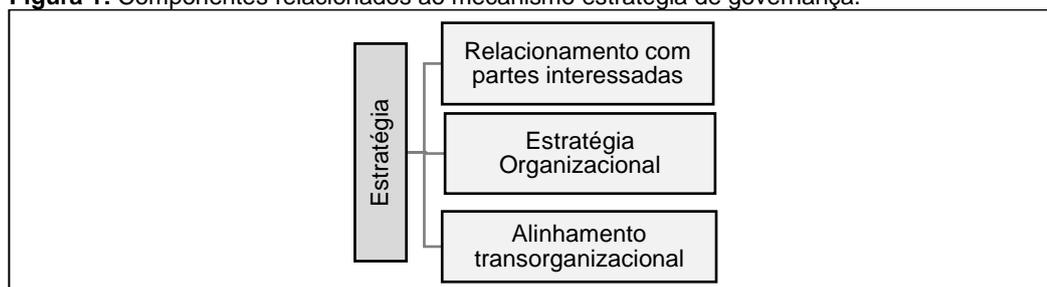
De acordo com Mintzberg et al. (2005), é possível, ainda, apresentar cinco definições de estratégia – como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

**Quadro 1:** Definições de estratégia.

| Definições  | Significados  |
|-------------|---|
| Plano       | As estratégias são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas de forma racional, consciente e proposital.  |
| Pretexto    | Apenas como apenas uma “manobra” específica para superar uma situação ou oponente.  |
| Padrão      | Estratégia é consistência comportamental.   |
| Posição     | Dá ênfase para a relação entre organização e ambiente (posição), ou seja, entre o contexto interno e o externo.   |
| Perspectiva | Em razão de que o conteúdo organizacional não consistir em apenas na posição escolhida, mas também na maneira de fixar o olhar no mundo, com isso à estratégia estará para a instituição, assim como a personalidade está para o indivíduo. |

Fonte: Mintzberg et al (2005, 29). Com adaptações.

De outro modo, o Tribunal de Contas da União (2014) destaca que a estratégia pode ser compreendida como a reunião de três componentes que favorecem o alcance de um melhor desempenho organizacional, quais sejam:

**Figura 1:** Componentes relacionados ao mecanismo estratégia de governança.

Fonte: TCU-2014.

O relacionamento com as partes interessadas consiste em alinhar as ações da organização com as expectativas das partes interessadas (*stakeholders*), sendo fundamental para a otimização dos resultados e para a eficiência da prestação dos serviços ou benefícios públicos. Por outro lado, a estratégia organizacional, compreende os recursos adequados e capitais humanos necessários para atuação em benefício da sociedade. Enquanto que o alinhamento transorganizacional, refere-se à capacidade que a organização pública deve ter para coordenar os múltiplos atores (políticos, administrativos, econômicos e sociais) para atender sua finalidade maior, qual seja garantir o bem comum. Diante disso, a estratégia envolve, portanto, decisões presentes tomadas a partir do que se espera no futuro. Demanda senso de direção, continuidade no longo prazo e flexibilidade e agilidade na rotina organizacional. A estratégia é desenvolvida através de um processo decisório com ações inter-relacionadas e independentes para alcance dos objetivos pré-

estabelecidos. Enfatiza-se por fim, que a estrutura e a cultura organizacional são componentes da política global da organização que fornecem o equilíbrio necessário para a implementação da estratégia (BARROS, 1993).

O controle, terceiro mecanismo de governança (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013), teve sua ascendência na administração científica (Escola Clássica de Administração), como uma das funções administrativas - planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Desde então, passando pela Escola de Relações Humanas e Teoria das Organizações, o controle tem sido objeto de sucessivos estudos principalmente quanto à sua forma de ação (SANTOS et al., 2004).

Castro (2013, p. 27) explica a origem da palavra controle:

Controle é uma palavra proveniente do latim *rotulum*, que significava a relação dos contribuintes. Em francês *controler* significa registrar, inspecionar, examinar. A palavra é originária de *contre-rôle*, registro efetuado em confronto com o documento original, com finalidade da verificação da fidedignidade dos dados. No italiano, *controllo* é o mesmo que registro ou exame. Consagrou-se o vocábulo na técnica comercial, para indicar inspeção ou exame que se processa nos papéis ou nas operações nos estabelecimentos comerciais.

Apesar de historicamente a palavra *controle* está vinculada aos aspectos financeiros, verifica-se que sua finalidade vai além das finanças, envolvendo também as atividades operacionais e as estratégias organizacionais, de tal maneira que a sua inexistência ou deficiência resulta em aspectos negativos nas demais funções administrativas. Assim, diante da ampliação do conceito, o controle passa a ser considerado como um processo de *feedback* sobre o desempenho real em relação ao planejado, possibilitando que a administração visualize possível desvio e adote as medidas necessárias para corrigir as eventuais distorções (CORBARI; MACEDO, 2012). No Estado Moderno, a ideia de controle está inteiramente atrelada à de poder. A necessidade de controlar é consequência do mau uso dos bens e receitas do Estado (CASTRO, 2008). Em vista disso, controle é o processo pelo qual os administradores (públicos ou privados) monitoram e regulam o grau de eficiência e eficácia com que os membros de uma entidade realizam as atividades necessárias para atingir os objetivos organizacionais (JONES; GEORGE, 2012). Logo, o controle na Administração Pública tem como premissa garantir que os agentes públicos estejam exercendo a função administrativa do Estado em consonância com os princípios e regras constitucionais e legais que fundamentam ou limitam a atuação do Poder Público (CORBARI; MACEDO, 2012).

Nesse contexto, o ato de controlar o poder é impor limitações aos governantes, é orientar a melhor aplicação dos recursos disponíveis de maneira eficiente e satisfatória frente aos interesses de toda coletividade (CASTRO, 2008). Conseqüentemente, a atuação das instituições públicas deve ser acompanhada de mecanismos e instrumentos que controle a atuação e o desempenho dos gestores que atuam nesses entes públicos. Em tal afirmativa seria possível visualizar uma relação entre “principal” – “agente”, na qual a sociedade, verdadeiro “principal”, delega ao Estado – “agente”, poderes para atuar em nome dela na busca dos objetivos delimitados na CF/88 (NARDES et al., 2014).

Destaca-se ainda, a relevância do controle para as organizações públicas. Sob este aspecto, Jones e George (2012, p. 242) ressaltam que o controle “é o processo pelo qual os administradores monitoram e regulam o grau de eficiência e eficácia com que uma organização e seus membros realizam as atividades necessárias para atingir os objetivos da organização”. Conseqüentemente, o controle constitui a fase do processo administrativo em que é avaliado o desempenho (eficiência e eficácia) das organizações, ao mesmo tempo em que é analisada a conformidade dos atos com os normativos legais e assegurada à precisão e confiabilidade das informações (CORBARI; MACEDO, 2012). Atinente a Administração Pública, Cavalcante e De Luca (2013, p. 75) ratificam a importância do controle como instrumento de governança ao afirmarem:

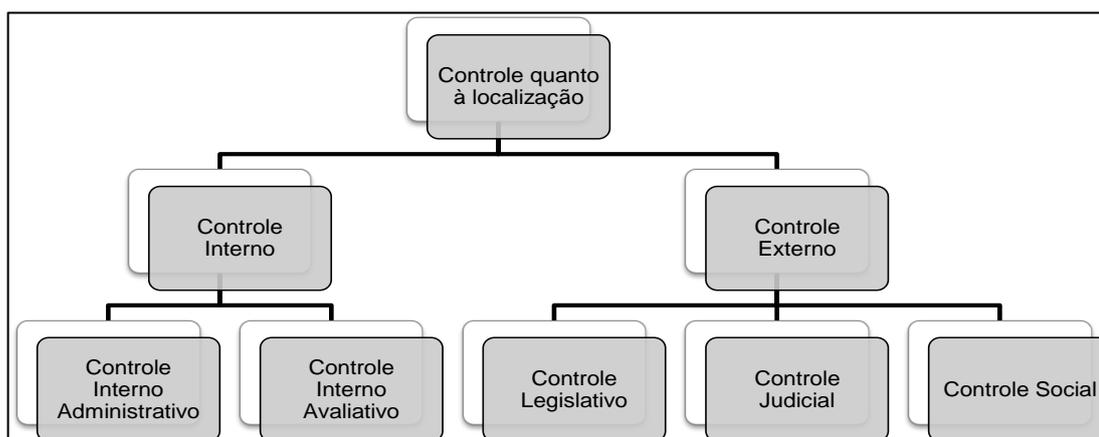
En un ambiente de inseguridad en relación al alineamiento de intereses y a la asimetría informacional entre agentes (propietarios y gestores), la existencia de una Controladuría puede constituir un importante mecanismo de Gobernanza Corporativa. La presencia del control como una dimensión de la gobernanza en el sector público es explicitada en las recomendaciones de la IFAC (2001), que concibe aquella función como soporte a la alta gestión para viabilizar el alcance de los objetivos organizacionales, en la eficiencia y efectividad de las operaciones, en la confiabilidad de informes internos y externos y en la conformidad en la aplicación de leyes y reglamentos.

É bem verdade que a doutrina e o ordenamento jurídico brasileiro contemplam inúmeras maneiras de exercício da atividade de controle, as quais encontram fundamento no próprio texto constitucional ou em outros normativos. Nardes et al. (2014) enfatizam que a complexa estrutura organizacional do Poder Público demanda o desenvolvimento de um sistema de controle que envolva todos àqueles que possuem o poder de decisão sobre receitas e despesas públicas.

Considerando que controle é o gênero do qual se verificam inúmeras espécies, não é possível encontrar na doutrina uma classificação uníssona (CASTRO, 2008). Portanto, apresenta-se a classificação mais usual (CORBARI; MACEDO, 2012; CASTRO, 2008):

a) Quanto à sua localização, o controle se classifica em controle interno e externo, conforme mostra a Figura 2:

**Figura 2** - Controle quanto à sua localização



**Fonte:** Elaborado pela autora (2016).

O controle interno compreende àquele realizado pelo próprio órgão sobre seus atos (CORBARI; MACEDO, 2012), ou seja, é interno aos processos da organização. Segundo Nardes et al. (2014) é o controle inserido na estrutura do Poder - Executivo, Legislativo ou Judiciário, e realizado pela própria administração no acompanhamento e revisão de seus atos e práticas administrativas. O controle interno subdivide-se em controle interno administrativo e controle interno avaliativo.

De acordo com a Instrução Normativa nº 01, de 06 de abril de 2001, da Secretaria Federal de Controle Interno/CGU, o controle interno administrativo, é definido da seguinte forma:

É o conjunto de atividades, planos, rotinas, métodos e procedimentos interligados, estabelecidos com vistas a assegurar que os objetivos das unidades e entidades da administração pública sejam alcançados, de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público.

Tem por finalidade mitigar riscos para assegurar o alcance dos objetivos da organização. É, portanto, uma responsabilidade dos próprios gestores.

Enquanto que o controle interno avaliativo é a parte do sistema de controle interno da organização que tem a responsabilidade de avaliar a consistência, qualidade e suficiência dos outros controles internos implantados pelos gestores, além de fiscalizar o cumprimento das obrigações de *accountability*. É responsabilidade da alta administração instituí-lo e assegurar seu adequado funcionamento (CARVALHO NETO, 2013). O Controle Interno Avaliativo no âmbito deste Poder Judiciário é exercido pela Secretaria de Controle Interno, principalmente por meio das auditorias, inspeções, avaliação de controles internos.

Por sua vez, o controle externo é aquele realizado por órgãos estatais diferentes daqueles que praticaram o ato a ser controlado (NARDE et al., 2014). Na definição de Guerra (2005, p. 108) o controle externo é:

Aquele desempenhado por órgão apartado do outro controlado, tendo por finalidade a efetivação de mecanismos, visando garantir a plena eficácia das ações de gestão dos interesses da sociedade, por órgão de fora das suas partes, impondo atuação em consonância com os princípios determinados pelo ordenamento jurídico [...].

O controle externo subdivide-se em controle legislativo, delimitado pela CF/88, e realizado pelo Poder Legislativo com o auxílio de Tribunal de Contas; o controle judicial da Administração Pública que é aquele efetuado pelo Poder Judiciário sobre os atos da administração contrários aos textos legais (controle de legalidade), mediante provocação; e o controle social, exercido diretamente pelo cidadão ou pela sociedade civil organizada (CORBARI; MACEDO, 2012; CASTRO, 2008).

b) Quanto ao momento de sua aplicação, o controle se classifica em: (1) prévio; (2) concomitante; (3) posterior.

**Controle Prévio:** Conjunto de mecanismos e procedimentos que antecede à conclusão ou realização do ato, como requisito para sua eficácia. É preventivo porque visa impedir que seja praticado ato ilegal ou contrário ao interesse público (TCU, 2013; CASTRO, 2008);

**Controle Concomitante:** Conjunto de mecanismos e procedimentos utilizados em todas as etapas do ato administrativo. Sua principal característica é o caráter orientador, e tem por objetivo zelar pela legitimidade, legalidade, efetividade e eficácia da gestão pública (TCU, 2013; CASTRO, 2008);

Controle posterior: aprecia os atos após a sua consumação. Funciona como um mecanismo estratégico de governança, uma vez que uma avaliação desfavorável, informada por meio de relatórios, fiscalizações, inspeções ou auditorias, leva o gestor a implementar ações para corrigir o desempenho de sua área ou da organização, ou a execução de planos, programas, projetos ou atos administrativos (TCU, 2013; CASTRO, 2008).

Complementarmente, apresenta-se ainda a distinção entre sistema de controle interno previsto no art. 74 da CF/88 e o controle interno da própria entidade.

Vieira (2005) enfatiza que uma correta compreensão do que seja o sistema de controle interno exige primeiramente o entendimento do que seja *sistema*, bem como do que seja *controle interno*. Assim, define sistema com o “Conjunto de partes coordenadas (articuladas entre si) com vistas à consecução de objetivos bem determinados” (2005, p. 2). Em seguida define controle interno como o “conjunto de recursos, métodos e processos, adotados pelas próprias gerências do setor público, com vista a impedir o erro, a fraude e a ineficiência” (2005, p.2). Para então, definir sistema de controle interno como o “conjunto de unidades técnicas articuladas a partir de um órgão central de coordenação, orientados para o desempenho das atribuições de controle interno indicados na Constituição e normatizados em cada nível de governo” (2005, p.2).

Nota-se ainda que o Tribunal de Contas da União (2012, p. 11) sintetiza o conceito de sistema de controle interno como sendo “o conjunto de ações (atividades, planos, rotinas, métodos e procedimentos) desencadeadas pelas unidades de controle interno”. Desse modo, o sistema de controle interno é constituído por vários subsistemas – unidades descentralizadas de controle – que devem atuar de forma harmoniosa, multidisciplinar, integrada e sob a égide de uma norma comum que lhes garanta segurança jurídica (VIEIRA, 2005; CASTRO, 2008).

Cabe distinguir também órgãos de controle interno das definições apresentadas anteriormente. De acordo com o Tribunal de Contas da União (2012, p.15) os órgãos de controle interno (unidade ou órgão central de controle) poderão ser conceituados como sendo as “unidades administrativas, integrantes dos sistemas de controle interno da administração pública, incumbidas, dentre outras funções, da verificação da consistência e qualidade dos controles internos, bem como do apoio às atividades de controle externo exercidas pelo Tribunal”.

Nesse contexto, o controle na Administração Pública possibilita que os gestores monitorem e avaliem se a estratégia e a estrutura organizacional estão funcionando adequadamente, a partir de aspectos como transparência, prestação de contas e responsabilização. Ao controlar, os administradores verificam se a organização está funcionando conforme desejado, o que não significa reagir sempre a eventos depois que eles aconteceram, mais do que isso, significa se antecipar aos acontecimentos e então mudar o rumo organizacional para que possa responder a quaisquer oportunidades ou ameaças verificadas (JONES; GEORGE, 2012). Logo, é possível afirmar que os gestores públicos são responsáveis por estabelecer e fortalecer a liderança no cenário institucional, definir a estratégia organizacional e coordenar as ações de controle necessárias para alcance da boa governança nos órgãos e entidades da administração pública.

### **2.3 O controle interno e a governança nas organizações públicas**

Detidamente sob o aspecto do controle interno, é possível compreender que ao controlar e gerenciar riscos<sup>5</sup>, os gestores criam uma estratégia e uma estrutura organizacional que possibilita que os recursos públicos sejam utilizados de maneira mais eficaz possível e que os objetivos institucionais possam ser alcançados. Bianchi (2005) enfatiza que o planejamento na organização pode ser apenas um instrumento inanimado de administração e não servir ao propósito de redução dos conflitos entre “principal” e “agente”. Para que o planejamento seja útil como ferramenta de gestão, ele deve apoiar-se em uma estrutura de controles internos que possibilite o estreito monitoramento do uso dos recursos e para a indicação dos motivos que eventualmente levem a desvios de resultados. Assim, de maneira sucinta, o controle interno terá cinco finalidades: a) verificar se os gastos foram feitos em conformidade com as leis e regulamentos; b) controle contra o desperdício, a fraude e o abuso de poder; c) controle de gestão, avaliação do desempenho da organização e o aprimoramento da efetividade dos sistemas de gerenciamento de riscos, de controle e de governança corporativa; d) dar subsídios ao controle vertical – alta administração (SANCHEZ, 2003; DIAMOND, 2002; PISCITELLI, 1998).

---

<sup>5</sup> Cf. ABNT, 2009b, p. 05: “Risco é a combinação da probabilidade de um evento e suas consequências. As consequências são os impactos na organização”.

Com efeito, acredita-se que o controle interno organizacional é parte fundamental da boa governança, da mesma forma que as práticas da governança corporativa devem ser norteadas por controles seguros e transparentes que auxiliem a organização na obtenção de resultados (BIANCHI, 2005). Contudo, faz-se necessário que a organização considere os acontecimentos que possam agregar valor ou destruir valor<sup>6</sup> quando da consecução dos objetivos e metas.

O Tribunal de Contas da União (2012, p. 19) enfatiza que “boas estruturas de gestão de riscos e controles internos são pré-requisitos para uma organização bem administrada, e esses três elementos são pré-requisitos para uma boa governança”. Sendo assim, as ações de controle desenvolvidas pelo órgão central de controle interno com reflexos em todos os níveis da organização, possibilitará o fortalecimento da governança na instituição, uma vez que através da fiscalização e monitoramento das atividades, da verificação da qualidade dos controles internos, da mitigação dos riscos, e de um controle preventivo e pedagógico, será possível que a alta administração possa *avaliar* o ambiente, *direcionar* a estratégia e *monitorar* os resultados, funções típicas da governança no setor público (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013).

Cavalcante e De Luca (2013, p. 75) ao referirem-se sobre a valorização do controle interno para a governança nas organizações públicas ratificam que:

La Controladuría es considerada un instrumento de Gobernanza Corporativa, en la medida en que puede contribuir para la reducción de la asimetría informacional y de conflictos de intereses, derivados de los problemas de agencia entre propietarios y gestores de las organizaciones, por medio de la puesta a disposición de informaciones que posibiliten la evaluación de la entidad y la verificación del alcance de sus objetivos. La transparencia y la accountability son pilares básicos tanto de la Gobernanza Corporativa como de la Controladuría.

Logo, a governança e controle interno organizacional, devem ser conduzidos de forma integrada, em busca de um cenário institucional que não considere somente o alcance da missão, valores e interesses organizacionais, mas, sobretudo, que seja estabelecido um ambiente que considere e priorize todas as partes interessadas, e principalmente que objetive lograr resultados eficientes, eficazes e efetivos de satisfação dos cidadãos-usuários.

---

<sup>6</sup> Cf. TCU 2013, p. 36: “Os riscos abrangem eventos positivos, com o potencial de agregar valor, e negativos, com o potencial de destruir valor”.

### **3 CONTROLE INTERNO NO TJPA**

Após discorrer nos capítulos anteriores sobre as bases conceituais que foram utilizadas para fundamentar a investigação ora estudada, e diante do objetivo de apresentar um estudo de caso sobre as práticas de controle interno, inicia-se agora o detalhamento das principais medidas adotadas pelo TJPA, através da SCI/TJPA, em busca do fortalecimento das ações de controle interno e da implantação do sistema de controle interno organizacional.

#### **3.1 Secretaria de controle interno – SCI/TJPA**

No tocante ao Tribunal de Justiça do Estado do Pará, data de 26 de novembro de 1980<sup>7</sup>, a existência de uma unidade específica de controle, denominada Auditoria Interna, que tinha como função prioritária exercer o controle interno posterior. A Resolução nº 001/1980 dispôs sobre a Organização Administrativa do Tribunal de Justiça do Pará, e estruturou a Presidência da seguinte forma: 1) Gabinete; 2) Auditoria Interna; 3) Serviço Médico-Social. Foi a primeira vez que o TJ/PA delineou internamente uma estrutura de controle interno com o objetivo de fortalecer as ações de controle da instituição.

Em 01 de março de 2005 foi publicada a Resolução nº 003/2005 que também dispôs sobre a Organização Administrativa do TJ/PA, e transformou a unidade de Auditoria, criada pela Resolução nº 001/1980, em Coordenadoria de Controle Interno, que foi subdividida em Divisão de Auditoria Interna e Divisão de Acompanhamento, além de ter previsto as competências da nova unidade administrativa de controle, conforme verificado no art. 1º do normativo citado.

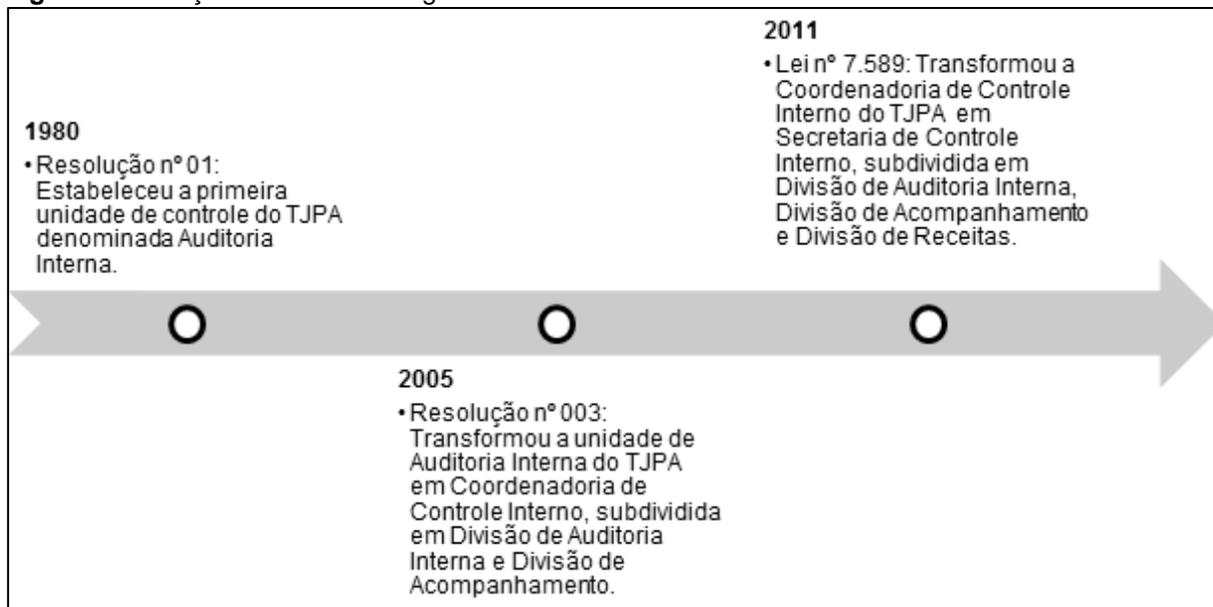
Somente após o advento da Resolução nº 86/2009 do CNJ, considerada o marco legal das ações de fortalecimento do controle interno no Poder Judiciário, foi que o TJPA instituiu por meio da Lei nº 7.589, de 28 de setembro de 2011, a Secretaria de Controle Interno (SCI/TJPA), considerado o órgão central de controle interno do TJPA. A SCI/TJPA está localizada na sede do Tribunal de Justiça do Estado, e vincula-se diretamente à Presidência do órgão. E é subdividida em 3 (três) pilares funcionais: Divisão de Auditoria, Divisão de Receitas e Divisão de

---

<sup>7</sup>Resolução nº 01/80: Dispõe sobre a Organização Administrativa do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, Fórum e Repartição Criminal.

Acompanhamento. A Figura 3 ilustra a evolução estrutural do órgão central de controle interno do TJPA.

**Figura 3:** Evolução estrutural do órgão central de controle do TJPA



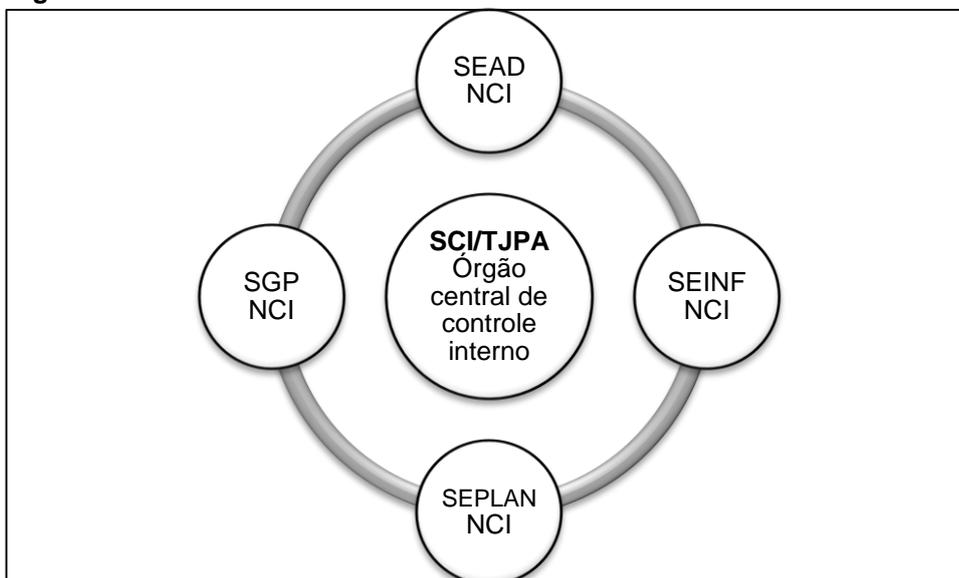
**Fonte:** Elaboração própria (2016).

Quanto ao sistema de controle interno do TJPA, verificou-se que foi constituído através da Portaria nº 4779/2013-GP/TJPA, de 25 de novembro de 2013, recebendo como destaque a formação dos Núcleos de Controle Interno (NCI) nas Unidades Administrativas<sup>8</sup> do TJPA, que possuem como objetivo atuar de maneira tempestiva, cooperativa e complementar à atuação da SCI/TJPA. Os NCI consolidaram-se como um elo eficaz de gerenciamento de risco entre o gestor (Secretário da unidade administrativa) e a unidade executora do ato administrativo. Deste modo, o gestor à frente da unidade administrativa é auxiliado pelo seu NCI no processo de monitoramento e gestão de riscos. E para tanto, os NCI devem supervisionar a elaboração de normativos técnicos e administrativos e o cumprimentos dos fluxos, rotinas e competências normatizados; monitorar as atividades das unidades administrativas para identificar possíveis riscos; monitorar a adequação e a eficácia do controle interno a conformidade com leis e regulamentos e a resolução oportuna de deficiências; e prestar apoio aos procedimentos de auditoria interna, inspeções e fiscalizações, realizadas pelo órgão central de controle

<sup>8</sup>O TJPA é constituído de 5 (cinco) unidades administrativas: Secretaria de Controle Interno (SCI/TJPA), Secretaria de Informática (SINF/TJPA), Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças (SEPLAN/TJPA), Secretaria de Administração (SEAD/TJPA) e Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP/TJPA).

interno. A Figura 4 destaca como o sistema de controle interno do TJPA está constituído:

**Figura 4-** Sistema de Controle Interno do TJPA

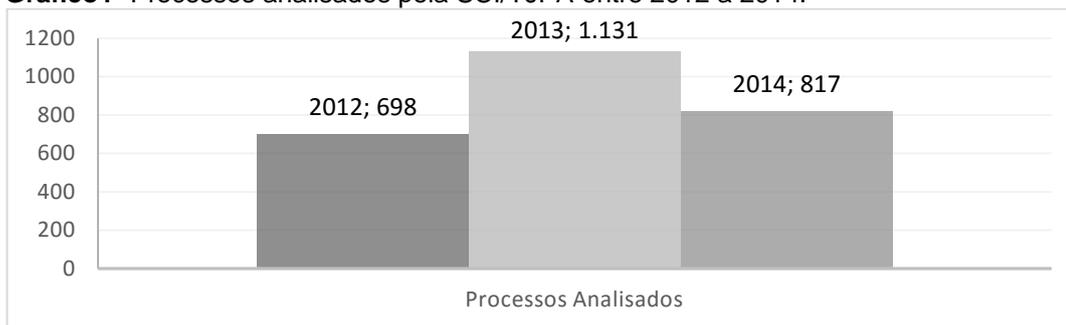


**Fonte:** Elaboração própria (2016).

Nota-se que o fortalecimento das ações de controle do TJPA ocorreu quando do cumprimento pela SCI/TJPA das ações previstas na Meta nº 16/2013 do CNJ. Dessa maneira, a SCI/TJPA buscou inicialmente no biênio 2013/2014 a constituição de indicadores de desempenho (ID), como parte das ações de controle concomitante, com o objetivo de avaliar a gestão desta unidade administrativa. Assim, periodicamente eram gerados indicadores que permitiam a comparação intertemporal do desempenho da Secretaria. No que se refere ao ano de 2013<sup>9</sup>, entre os meses de fevereiro a novembro, foram emitidas 1.131 manifestações, enquanto que em 2014<sup>10</sup>, entre os meses janeiro a outubro, foram expedidas 817 manifestações. Atinente ao ano de 2012, o Relatório de Gestão do TJPA – 2011/2012 informou que foram analisados 698 processos administrativos naquele ano. Não há informação sobre o ano de 2011.

<sup>9</sup> Relatório de Gestão da SCI/TJPA 2013-2014, p. 12.

<sup>10</sup> Ibidem, p. 12.

**Gráfico1-** Processos analisados pela SCI/TJPA entre 2012 a 2014.

**Fonte:** SCI/TJPA (2015).

Apesar do aumento verificado entre os anos de 2012 e 2013 no que se refere ao quantitativo de processos analisados, destaca-se também que houve um aumento no quantitativo de servidores. De acordo com a SCI/TJPA em 2012 eram 14 (quatorze) pessoas lotadas na Secretaria, entre servidores efetivos, cedido, comissionados e estagiários. Em 2013, a SCI/TJPA passou a ser composta por 24 (vinte e quatro) pessoas. O aumento de servidores pode ter contribuído para o aumento das manifestações nos processos administrativos emitidas pelo órgão central de controle do TJPA.

De outro modo, e com o objetivo de aperfeiçoar e materializar o processo de trabalho das atividades de auditoria interna, bem como informar previamente às unidades administrativas do TJPA das ações desenvolvidas pela SCI/TJPA, foi elaborado o Plano de Auditoria de Longo Prazo (PALP) do TJPA, previsto no art. 9º da Resolução nº 171/2013 - CNJ e na Portaria nº 1014/2014-GP/TJPA. O referido Plano teve por objetivo principal garantir maior abrangência das ações de auditoria de maneira que envolva todas as áreas do TJ/PA em um determinado período de tempo. Outro enfoque observado é que o PALP se apresenta como um espectro mais amplo de constituição estratégica das atividades de auditoria interna, do qual fazem parte os Planos Anuais de Atividade de Auditoria Interna (PAAAI), elaborados a cada exercício.

Destaca-se ainda que no biênio 2011/2012, a SCI/TJPA possuía 14 (quatorze) servidores, conforme já afirmado, dentre os quais 4 (quatro) servidores eram lotados na Divisão de Auditoria, segundo informação cedida pela SGP/TJPA. No referido biênio foram realizadas 5 (cinco) auditorias, conforme ilustra o Quadro 2:

**Quadro 2:** Quantitativo de auditoria realizada entre os anos 2011/2012.

| Auditoria   | Objeto  |
|-------------|---|
| Nº 001/2011 | Auditoria realizada em cumprimento a determinação do CNJ, tendo como objetivo verificar a efetividade dos equipamentos de informática doados ao TJPA pelo referido Conselho.  |
| Nº 002/2011 | Auditoria realizada com o objetivo de verificar a regularização das pendências apresentadas no Relatório de Auditoria 001/2011.   |
| Nº 001/2012 | Verificar a regularidade dos procedimentos relativos à folha de pagamento, e avaliar a situação servidores dos requisitados e cedidos por este Tribunal (Auditoria Simultânea em Folha de Pagamento do Poder Judiciário/CNJ). |
| Nº 002/2012 | Análise de todos os contratos de TI, vigentes no período de janeiro/2011 a março/2012 (Auditoria Simultânea – TI/CNJ).  |
| Nº 003/2012 | Análise da conformidade dos pagamentos de diárias dos servidores do TJPA de 01 a 30 de setembro de 2012   |

Fonte: SCI/TJPA (2015)

Em 2013, o número de servidores lotados na Divisão de Auditoria da SCI/TJPA foi elevado para 5 (cinco), de acordo com a SGP/TJPA. No entanto, apesar do aumento ter sido de apenas 1 (um) servidor, considerando os 4 (quatro) servidores que já estavam lotados nesta unidade, foi verificado um aumento no número de auditorias no referido ano, que resultaram em 166 (cento e sessenta e seis) recomendações às unidades administrativas auditadas, conforme demonstra o Quadro abaixo:

**Quadro 3:** Quantitativo de auditorias realizadas em 2013.

| Tipo        | Auditoria nº/2013 | Objeto                                   | Nº de Recomendações |
|-------------|-------------------|--|---------------------|
| Especial    | Nº 001/2013       | Portal Transparência                     | 4                   |
|             | Nº 013/2013       | Coordenadoria Militar                    | 6                   |
| Resultados  | Nº 02/2013        | Avaliação da Estrutura da SCI (CNJ)      | 9                   |
|             | Nº 05/13          | Obras (CNJ)                              | 15                  |
|             | Nº 07/2013        | Gestão de TI (CNJ)                       | 32                  |
| Operacional | Nº 03/2013        | Setor de Patrimônio                      | 10                  |
|             | Nº 04/13          | Gestão de Pessoas                        | 10                  |
|             | Nº 06/13          | Retenções Previdenciárias e Trabalhistas | 9                   |

|  |                        |                        |     |
|--|------------------------|------------------------|-----|
|  | Nº 08/2013             | Contratos              | 16  |
|  | Nº 09/2013             | Convênios              | 11  |
|  | Nº 10/2013             | Processos Licitatórios | 13  |
|  | Nº 11/2013             | Transportes            | 17  |
|  | Nº 012/2013            | Almoxarifado           | 14  |
|  | Total de Recomendações |                        | 166 |

Fonte: SCI/TJPA (2015)

Por sua vez, no decorrer do ano de 2014, foi mantido o quantitativo de 5 (cinco) servidores na Divisão de Auditoria, e além dos procedimentos de monitoramento das recomendações das auditorias, a Divisão ainda realizou 8 (oito) auditorias e 2 (duas) inspeções, de acordo com a Quadro 4:

**Quadro 4:** Quantitativo de auditoria realizada em 2014.

|   |
|---|
| Auditoria/2014  |
| Auditoria de Avaliação de Gestão do Cumprimento das metas do PPA (Processo de Contas 2013); |
| Auditoria de Avaliação de Controles Internos (SEAD/TJPA);                                   |
| Auditoria de Avaliação de Controles Internos (SEINF/TJPA);                                  |
| Auditoria Contábil (SEPLAN/TJPA);   |
| Auditoria Operacional – Execução orçamentária e financeira - Despesas (SEPLAN/TJPA);        |
| Auditoria Operacional – Execução Orçamentária e financeira - Receita (SEPLAN/TJPA);         |
| Auditoria de Resultado Contratações de TI (Ação conjunta com o CNJ);                        |
| Auditoria contratos de dispensa e inexigibilidade;  |
| Inspeção nº 001/2014 (PA-MEM-2014/07818);   |
| Inspeção nº 002/2-14(PA-MEM-2014/07819);  |

Fonte: SCI/TJPA (2015).

Com relação às atividades de monitoramento de auditorias, faz-se oportuno destacar a implantação de metodologia de monitoramento das auditorias realizadas a partir do ano de 2012. Este procedimento foi realizado através da Plataforma REDMINE<sup>11</sup>, conforme previsto na Portaria nº 3715/2013-GP/TJPA, e tem como

<sup>11</sup>Este procedimento consiste em tratar cada auditoria como um projeto e as recomendações como atividade do projeto. Para tanto, utiliza como ferramenta um *software* de gerenciador de projetos

objetivo acompanhar o gerenciamento das ações realizadas pelas unidades auditadas em relação às recomendações emanadas dos Relatórios de Auditoria.

Ainda com relação às atividades desenvolvidas pela Divisão de Auditoria da SCI/TJPA, acrescenta-se o desenvolvimento do Sistema de Auditoria Interna (AUDI). O sistema AUDI foi desenvolvido em conjunto pelas Secretarias de Controle Interno-SCI/TJPA e de Informática- SEINF/TJPA, e correspondeu a um modelo de auditoria que objetivou auxiliar o auditor nas atividades específicas de auditoria, na padronização de relatórios, na criação de banco de dados e na disponibilização na íntegra dos documentos de auditoria em ambiente virtual.

Anterior à implantação do sistema AUDI, o procedimento de auditoria no TJPA era feito basicamente de forma manual, desde a ida à unidade a ser auditada para a coleta e análise dos documentos, até a elaboração de relatório com a apresentação oral dos achados. Com o sistema AUDI, todo o procedimento ficou mais simplificado. O Sistema aperfeiçoou o processo de auditoria com ferramental de tecnologia da informação, com o objetivo de realizar a auditoria dentro de uma plataforma tecnológica. Os documentos passaram a ser armazenados na área de tecnologia da informação, e as consultas, análises de documentos e relatórios de auditoria via mídia eletrônica. O CNJ recomendou o sistema Audi como uma das Boas Práticas da Justiça a ser adotada em todo o Brasil<sup>12</sup>.

No que concerne à manualização dos procedimentos e fluxos documentais do TJPA, a SCI/TJPA no desenvolvimento das ações de controle prévio identificou que as áreas estratégicas da gestão não dispunham de normatização técnica e/ou administrativa, razão pela qual passou a orientar as unidades integrantes do órgão sobre a necessidade de elaboração de manuais. Assim, com o objetivo de estabelecer parâmetros para a elaboração de manuais e orientação dos servidores, foi instituído o Manual de Procedimentos para Elaboração de Normativos Técnicos e Administrativos - Normativo 00.01, aprovado e publicado através Portaria nº 4618/2013-GP.

Do mesmo modo, e em atenção ao rol de manuais prioritários definidos na 4ª Reunião Ordinária do Comitê de Gestão Operacional (CGO/TJPA) do TJPA, foi instituído o Manual de Controles Internos, publicado através da Portaria nº

---

denominado REDMINE, com o objetivo de acompanhar a evolução do atendimento às recomendações emanadas dos Relatórios de Auditoria.

<sup>12</sup> Disponível em: <http://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/imprensa/noticias/Informes/1149-Sistema-de-Auditoria-Interna-sera-apresentado-no-CNJ.xhtml>. Acesso em 06 mai. 2016.

3177/2014-GP/TJPA. O manual teve como objetivo a orientação de servidores e de gestores das unidades administrativas do TJPA quanto à operacionalização das ações de controle interno no âmbito deste Poder Judiciário. Para isto, apresentou a definição de conceitos, métodos e atribuições, em atenção às observâncias legais de conformidade e de padrões éticos de controle.

No âmbito da SCI/TJPA, o Plano Anual de Capacitação, aprovado pela Portaria nº 3017/2014-GP/TJPA, teve como o objetivo central qualificar continuamente os servidores lotados na SCI/TJPA. E como parte das ações de controle preventivo, e visando principalmente difundir o papel institucional da SCI/TJPA, no âmbito do TJPA, foram promovidos 2 (dois) seminários no exercício de 2013. O primeiro teve como foco central “O Controle Interno e a Gestão do Poder Judiciário”, enquanto que o segundo tratou sobre “O Controle Interno e a Governança Estratégica do Poder Judiciário do Pará”. Em 2014, foram ministrados aos servidores da SCI/TJPA e dos NCI, Cursos de Avaliação de Controle Internos e Formação de Auditores (AUDI I e II), considerados como ações de cumprimento da Meta 16 do CNJ.

A fim de divulgar as ações de controle e gerenciamento de riscos desenvolvidos no TJPA, foram definidos estratégias e procedimentos de comunicação por meio da aprovação do Plano de Comunicação da SCI/TJPA, publicado através da Portaria nº 3017/2014- GP/TJPA. O referido plano definiu canais de comunicação com o público interno e externo<sup>13</sup>, temas e prazos que deveriam ser divulgados a magistrados, servidores e sociedade em geral sobre assuntos de relevância na área de controle interno, auditorias, avaliações e rotinas produzidas pela SCI/TJPA. Tal medida buscou garantir a transparência das ações de controle adotadas pelo TJPA por intermédio da SCI/TJPA.

Nota-se, no entanto, que apesar de constar no Plano de Comunicação que a SCI/TJPA poderá utilizar diversos meios de comunicação (web Rádio Jus, mala direta (mailing), redes sociais) foi possível verificar que as matérias de interesse desta unidade administrativa, majoritariamente são divulgadas através do Portal Interno e Externo do TJPA.

---

<sup>13</sup> Comunicação interna e externa, tais como: Web Rádio Jus, Portal Externo, Portal Interno, redes sociais (*Facebook e Twitter*) e mala direta (*mailing*).

Ainda como medida de mitigar riscos e garantir, com certa razoabilidade, que os procedimentos administrativos fossem instruídos de maneira correta pelas unidades administrativas, a SCI/TJPA emitiu a partir do ano de 2013 Notas de Orientação, com o objetivo orientar os servidores sobre assuntos que mais geravam divergências no âmbito institucional. No Quadro 5 são listadas as Notas de Orientação divulgadas em 2013 e 2014, com os respectivos normativos utilizados:

**Quadro 5:** Notas de Orientação 2013/2014

| Nº/Ano   | Assunto  | Normativos Utilizados  |
|----------|--|--|
| 001/2013 | Procedimento para lançamento de dotação orçamentária em processos licitatórios quando o valor disponível divergir do valor cotado.   | Art. 16 da Lei Complementar nº 101/2000 c/c arts. 7º, III e 14 da lei nº 8.666/93.   |
| 002/2013 | Orientações sobre a contratação, fiscalização e pagamento de obra sob o regime de empreitada por preço global – EPG.   | Acórdão nº 1.977/2012 TCU  |
| 003/2013 | Vedações na aplicação do suprimento de fundo.  | Art. 9º da Portaria nº 3728/2013   |
| 004/2013 | Entendimento sobre a Portaria n.º 1.715/2012 – GP/TJPA e alterações posteriores, a qual trata sobre a análise de procedimentos licitatórios pela Secretaria de Controle Interno. | Portaria nº 1715/2012, alterada pela Portaria nº 5132/2013, ambas do GP/TJPA   |
| 005/2013 | Entendimento sobre a Portaria n.º 114/2010 – CNJ que trata sobre o planejamento, execução e monitoramento de obras no Poder Judiciário, além de outras disposições.              | Resolução nº 114/2010- CNJ e Portaria nº 1715/2012, alterada pela Portaria nº 5132/2013, ambas do GP/TJPA.   |
| 006/2013 | Instrução processual nos procedimentos para dispensa de licitação.   | Lei nº 8666/94 e IN/SLTI 02/2008   |
| 007/2013 | Avaliação periódica de obras públicas e tratativas necessárias em caso de verificação de defeitos.   | OT-IBR nº 003/2011   |
| 008/2013 | Aplicação do Código do Consumidor (CDC) e Código Civil (CC) nos contratos administrativos relativos a obras públicas   | Lei nº 8.666/93, Lei nº 8.078/1990, Lei nº 10.406/2002 e Acórdão nº 92/2004 TCU/Segunda Câmara.  |
| 009/2013 | Instruções para o recebimento definitivo de obras públicas   | Acórdão nº 853/2013- TCU/Plenário  |
| 010/2013 | Instruções para utilização das Atas de Registro de Preços de manutenção predial.   | Boas Práticas  |
| 001/2014 | As limitações de atuação do Controle Interno.  | Resolução nº 070/2009- CNJ; Parecer nº 02/2013/SCI/Presi/CNJ; Comunicados nº 700, 717, 720 e 721 do CNJ; Resolução nº 171/2013-CNJ   |
| 002/2014 | Funcionamento dos Núcleos de Controle Interno.   | Resoluções nº 070/2009, nº 86/2009, nº 114/2010, nº 171/2013, todas do CNJ; Parecer nº 02/2013/SCI/Presi/CNJ; Portarias nº 1715/2012; nº 4779/2013, nº 5132/2013, 1102/2014, todas do GP/TJPA. |

Fonte: SCI/TJPA (2015).

Por último, enfatiza-se que dentre as metas estabelecidas para o ano de 2013 pelo Conselho Nacional de Justiça para os órgãos do Poder Judiciário, a Meta nº 16-2013 teve como objetivo combater o desperdício de dinheiro público e fomentar o estabelecimento de ações preventivas a possíveis atos de improbidade que poderiam ocorrer no âmbito do Poder Judiciário (CNJ, 2013). E para o delineamento da citada meta, o CNJ (2013) enfatizou os seguintes aspectos: a) estrutura formalizada e autonomia da atividade de controle; b) normas, procedimentos e modelo de atuação; c) infraestrutura de pessoal, tecnológica e capacitação. Consoante ao TJPA, apesar do cumprimento de grande parte das ações previstas na meta nº 16-2013, o Poder Judiciário Paraense ainda não alcançou a sua integralidade, conforme verificado no Relatório Parcial do CNJ, atualizado até 25 de agosto de 2015, e demonstrado no quadro abaixo:

**Quadro 6:** Demonstrativo consolidado do cumprimento da Meta 16/2013/CNJ pelo TJPA

| Ano            | Alcançadas | % Acumulado |
|----------------|------------|-------------|
| 2013           | 11         | 65,71%      |
| 2014           | 15         | 88,24%      |
| Total de Metas | 17         | 100%        |

**Fonte:** Elaboração própria (2016).

No entanto, com base nos Relatórios Parciais do CNJ, o TJPA não cumpriu 2 (dois) requisitos da Meta nº 16/2013, quais sejam: P16.14 - Nos últimos 12 meses foi realizada auditoria de avaliação de controles internos visando aferir a adequação dos controles administrativos no enfrentamento de riscos?; e P16.17 - A Estrutura de Controle Interno promove avaliação/diagnóstico dos sistemas de controles internos administrativos?

Com relação ao requisito P16.14, faz-se oportuno ressaltar que no ano de 2014 o TJPA realizou auditoria de avaliação de controles internos na Secretaria de Administração e na Secretaria de Informática do órgão. Em consequência, foi possível observar que o Poder Judiciário do Pará já alcançou 94,11% de cumprimento da Meta nº 16/2013.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo, partindo-se inicialmente da caracterização da pesquisa, depois por meio da análise do estudo de caso, e por último através das técnicas de coleta com abordagem qualitativa e quantitativa, com destaque para os instrumentos utilizados e as técnicas que orientaram a análise dos dados. Nesse contexto, Martins e Theóphilo (2009, p. 53) definem estratégia, delineamento, ou o designer da pesquisa como denominações utilizadas para representar “os meios técnicos da investigação; corresponde ao planejamento e estruturação da pesquisa em sua dimensão mais ampla, compreendendo, tanto a diagramação, quanto a previsão de coleta e análise de informações, dados e evidências”. O delineamento da pesquisa possibilita, antes de tudo, descrever o percurso metodológico para a obtenção dos objetivos, além de permitir a compreensão do estudo sob sua perspectiva própria. Assim, faz-se importante, primeiramente, compreender a diferença entre metodologia e método.

Diante disso, Tartuce (2006) aponta que a metodologia científica trata de método e ciência, e que a atividade preponderante da metodologia é a pesquisa. O autor destaca que a complexidade do objeto a ser estudado é o que determina a escala de abrangência da apropriação. Dessa maneira, a apreensão simples da realidade cotidiana, constitui-se como um conhecimento popular ou empírico, enquanto que o estudo aprofundado da realidade inclui-se no conhecimento científico. Com base em Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa só se inicia se existir uma pergunta ou dúvida para a qual se que buscar a resposta. As razões do questionamento levam à realização da pesquisa científica. Com base em Gil (2010, p. 17), a pesquisa é definida como:

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Com relação à metodologia, Fonseca (2002) afirma que *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação, ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência.

É relevante destacar ainda, a diferença entre metodologia e métodos. Sob este aspecto Gerhardt e Silveira (2009, p. 13) explicitam:

A metodologia se interessa pela validade do caminho escolhido para se chegar ao fim proposto pela pesquisa; portanto, não deve ser confundida com o conteúdo (teoria) nem com os procedimentos (métodos e técnicas). Dessa forma, a metodologia vai além da descrição dos procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa), indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo.

Os métodos científicos são as formas mais seguras desenvolvidas pelos homens para controlar o movimento das coisas que cerceiam um fato, a partir do qual serão construídas formas de compreensão adequada dos fenômenos (TARTUCE, 2006). Nesse sentido, o método científico poderá ser definido como a “expressão lógica do raciocínio associada à formulação de argumentos convincentes. Esses argumentos, uma vez apresentados, têm por finalidade informar, descrever ou persuadir um fato” (TARTUCE, 2006, p 12).

Nessa perspectiva, passa-se então a caracterização da presente investigação.

#### **4.1 Caracterização da Pesquisa.**

Silveira e Córdova (2009) ensinam que a pesquisa é a atividade nuclear da ciência, através dela é possível uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, constituindo-se como um processo permanentemente inacabado.

Discorre-se em primeiro lugar com relação à abordagem ou enfoque dado a uma pesquisa científica. Apesar da existência de diversos marcos interpretativos na busca do conhecimento, enfatiza-se duas abordagens principais, quais sejam: o enfoque qualitativo e o enfoque quantitativo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

E embora a abordagem qualitativa e a quantitativa compartilhem de estratégias gerais, cada uma apresenta características específicas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013), que entre outras, exemplifica-se conforme apresentado no Quadro 7:

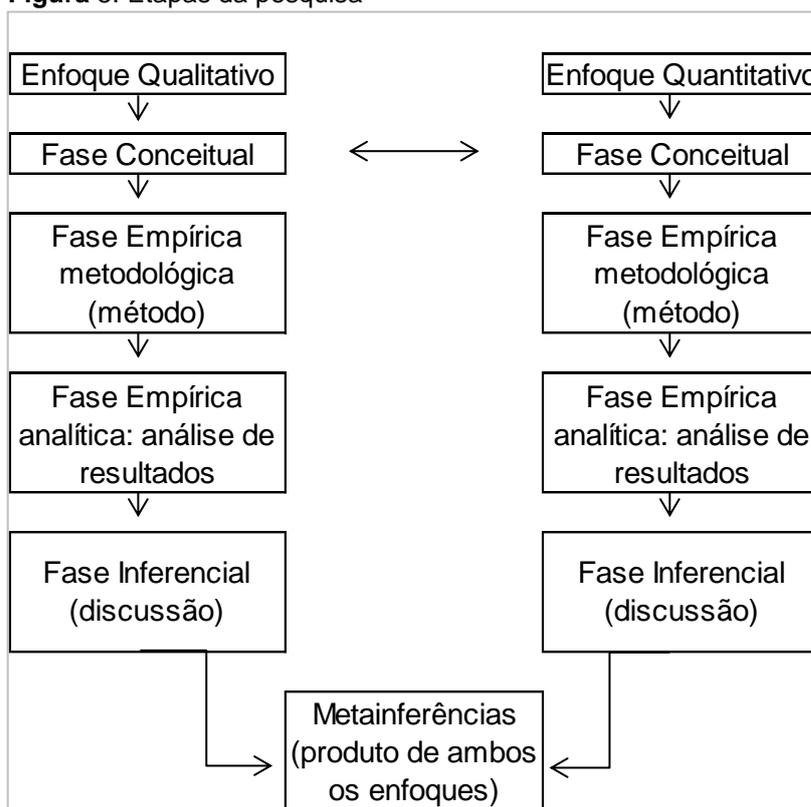
**Quadro 7:** Comparação dos aspectos da pesquisa qualitativa com os da pesquisa quantitativa

| Pesquisa Qualitativa   | Pesquisa Quantitativa  |
|--|--|
| Explora fenômenos em profundidade;   | Mede fenômenos;  |
| Os significados são extraídos dos dados;                                     | Utiliza estatística  |
| Processo Indutivo  | Processo Dedutivo  |
| Maior proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados;         | Menor proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados; |
| Enfatiza o subjetivo como meio de compreender e interpretar as experiências; | Enfatiza a objetividade, na coleta e análise dos dados;              |
| Profundidade de significados;  | Generalização de resultados;   |
| Riqueza interpretativa   | Analisa a realidade objetiva   |
| Maior importância do contexto do objeto pesquisado.                          | Menor importância do contexto do objeto pesquisado.                  |

**Fonte:** FONSECA, 2009; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013.

Ainda sobre a taxonomia da pesquisa científica, destaca-se o enfoque misto estabelecido a partir da combinação de técnicas de pesquisa presentes nas abordagens quantitativas e qualitativas. Revela-se como uma terceira via, que se sustenta pela flexibilidade e complementariedade, como elementos chave para a compreensão do fenômeno estudado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; CRESWELL, 2010). Diante dessa análise, Creswell (2010) afirma que a combinação de enfoques através do método misto envolve concepções filosóficas capazes de torná-lo maior que as abordagens quantitativas e qualitativas, quando compreendidas isoladamente.

Assim, a Figura 5 demonstra como a presente pesquisa foi desenvolvida com base no enfoque misto:

**Figura 5:** Etapas da pesquisa

Fonte: SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013. Com adaptações.

Compreende-se que ambos os métodos nasceram e evoluíram de maneira bem desigual e hoje continuam representando paradigmas diferentes, mas o fato de que não sejam equiparáveis não impede que diversos métodos possam ser combinados em um só estudo, desde que seja para propósitos de complementação (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). À vista disso, justifica-se a escolha pelo método misto, pois foi importante analisar como os diferentes atores que compõem o corpo funcional do TJPA compreenderam o fenômeno ora estudado.

Assim, o universo da pesquisa foi composto por servidores lotados nas Secretarias Administrativas do TJPA. No entanto, quando da aplicação das técnicas de pesquisa houve a formação de duas amostras correlacionadas aos objetivos da investigação. A análise quantitativa abrangeu uma amostra de servidores (efetivos, cedidos, comissionados e terceirizados) lotados nas unidades administrativas do TJPA, com exceção daqueles lotados na SCI/TJPA, escolhidos de forma aleatória. Com relação à pesquisa qualitativa, a amostra foi formada apenas por servidores (efetivos, cedidos e comissionados) lotados especificamente na SCI/TJPA e nos

núcleos de controle interno, e que participaram direta ou indiretamente da implementação do sistema de controle interno organizacional.

O estudo pesquisado se deu por meio de fontes secundárias e primárias. A pesquisa bibliográfica, como fonte secundária, ocorreu através do exame da literatura pertinente ao fenômeno em questão. Fonseca (2002) ressalta que qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que possibilita ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. E como fontes primárias, foram utilizados os documentos emitidos pela SCI/TJPA no período de 2013 a 2014. Assim a pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, conforme explica Fonseca (2002, p. 32):

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Quanto aos objetivos, Gil (2010) explica que é possível classificar a pesquisa em três grupos: a) pesquisa exploratória; b) pesquisa descritiva; c) explicativa. A pesquisa exploratória normalmente serve como suporte e antecede as pesquisas com alcances descritivos e explicativos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Possui como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 35). Por sua vez, a pesquisa descritiva pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como finalidade a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Por último, a pesquisa explicativa tem como objetivo identificar fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de fenômenos (GIL, 2008). Sendo assim, a presente pesquisa classifica-se como descritiva considerando a busca em conhecer a realidade estudada, suas especificidades e problemas. E ainda, como uma investigação exploratória, pois objetiva levantar informações acerca de um objeto determinado e delimitado a um campo a ser pesquisado (SEVERINO, 2010).

Isto posto, este estudo classifica-se como uma pesquisa com enfoque misto, de alcance exploratório e descritivo. A operacionalização da investigação utilizará

dados secundários, com origem nas informações institucionais e primários obtidos em pesquisa de campo. Nesse tipo de delineamento, o estudo acontece no local onde se desenvolve o fenômeno e, portanto, reúne informações privilegiadas para explicá-lo (MARTINS, THEÓPHILO, 2009).

Outrossim, considerando que a pesquisa foi desenvolvida no formato de estudo de caso, necessário pormenorizar este tipo de técnica para melhor compreensão do enfoque que se deu a investigação, como a seguir delineado

## **4.2 Estudo de Caso**

A pesquisa configura-se como um estudo de caso na medida em que estuda exaustivamente um objeto específico, e possibilita o seu amplo e detalhado conhecimento, qual seja, a implantação do sistema de controle interno do TJPA. O estudo de caso deve ser aplicado quando o pesquisador tiver o interesse em pesquisar uma situação singular, particular (OLIVEIRA, 2013).

Com base em Severino (2010, p. 121), o estudo de caso é a “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”. Para Martins (2008) é através do estudo de caso que se busca de maneira criativa, aprender a totalidade de uma situação, que possibilita identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso – e, de maneira habilidosa, descrever, discutir e analisar a complexidade de um caso concreto, construindo uma teoria que possa explicá-lo e prevê-lo.

Nesse contexto, no que consiste ao estudo de caso ora investigado, foram utilizadas algumas contribuições de Yin (2010). E para o autor (2010, p. 33), o método de estudo é uma investigação empírica que:

Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; baseia-se em várias fontes de evidência [...] beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Yin (2010) destaca que o estudo de caso é apenas uma das maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais, e a estratégia do percurso da investigação dependerá de cinco componentes: a) as questões de um estudo; b) as proposições

do estudo; c) a unidade de análise; d) a lógica que une os dados às proposições; e) os critérios para interpretar as constatações. Segundo o autor a definição das questões de pesquisa é provavelmente o passo mais importante em um estudo. No entanto, quando estão presentes questões do tipo “como” e “por que” diante de uma reunião contemporânea de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, provavelmente estar-se-á diante de um estudo de caso.

Atinente às proposições do estudo seria a razão de algo que deverá ser examinado dentro do escopo da pesquisa, podendo se constituir ou não em hipóteses ou proposições. Consoante à unidade de análise, relaciona-se ao objeto de estudo, como por exemplo: indivíduos, pequenos grupos, organização, comunidades, relacionamentos, etc. Quanto à lógica que une os dados às proposições, referem-se como os dados são levantados e estão ligados ao objetivo do estudo. E por último, com relação aos critérios para interpretar as constatações, serão os parâmetros para interpretar os dados colhidos (YIN, 2010).

Acrescenta-se ainda, que o estudo de caso pode ser único ou múltiplo. Com base em Stake (2000), a utilização de um único caso é indicada em algumas circunstâncias, como por exemplo, quando se utiliza o caso para determinar se as proposições de uma teoria são corretas; quando o caso em estudo é raro ou extremo, o que significa que não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos outros estudos comparativos. No estudo de caso múltiplo, cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a prever os resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (YIN, 2010).

De maneira geral o estudo de caso vai apresentar três fases em seu desenvolvimento: primeiramente, há a fase exploratória; num segundo momento, há a delimitação do estudo e a coleta de dados; e, num terceiro estágio, há a análise sistemática desses dados, culminando na realização do relatório (NISBET; WATT, 1978 apud LÜDKE; MARLI, 1986). E para o alcance das referidas fases, e de acordo com Oliveira, Maçada e Goldoni (2006), os elementos que formam o *framework* do estudo de caso são os seguintes:

**Quadro 8:** Framework do estudo de caso

| Fases                                     | Etapas                                     | Análise  | Referências   |
|---|--|--|---|
| Exploratória                              | Classificação e investigação preliminar    | Exploratório, descritivo e explanatório; Contato inicial com as pessoas e documentos ligados ao fenômeno estudado; exame da literatura.  | YIN, 2010; GIL, 2008; LÜDKE; MARLI, 1986  |
| Delimitação do estudo e a coleta de dados | Planejamento                               | Questão de pesquisa; especificação de construtos; caso único ou múltiplo; unidade de análise; caso holístico ou incorporado; confiabilidade; desenho de pesquisa.  | YIN, 2010; EISENHARDT, 1989; DUBÉ; PARÉ, 2003; RIEGE, 2003  |
|   | Coleta de Dados                            | Técnica de coleta de dados; validade de construto; múltiplas fontes de evidência; dados qualitativos e quantitativos; triangulação; base de dados; confiabilidade.   | BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987; DUBÉ; PARÉ, 2003; YIN, 2010, 2005; BONOMA, 1985; RIEGE, 2003             |
| Análise sistemática dos dados.            | Análise de dados e realização do Relatório | Descrição dos procedimentos; anotações de campo; esquema de codificação; flexibilidade; encadeamento de evidências; técnicas de análise; validade interna; citações; revisão do relatório; comparação dos resultados com a literatura. | DUBÉ; PARÉ, 2003; EISENHARDT, 1989; RIEGE, 2003; STAKE, 1994; YIN, 2005; BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987; |

**Fonte:** NISBET E WATT, 1978 apud LÜDKE; MARLI, 1986; OLIVEIRA; MAÇADA; GOLDONI (2006). Com adaptações (2016).

Nesse contexto, de acordo com Yin (2010), um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando: a) os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; (b) existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados; c) baseia-se em várias fontes de evidência; e d) há proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados. Um estudo de caso pode ser holístico ou incorporado, e conforme Yin (2010), a combinação desses tipos de estudo de caso gera quatro tipos de projetos: a) estudo de caso único holístico; b) estudo de caso único incorporado; c) estudo de caso múltiplo holístico; estudo de caso múltiplo incorporado. Em um estudo de caso único, pode ser utilizada apenas uma ou várias unidades de análise. Essa diferença no quantitativo de unidades justifica ser o

estudo de caso holístico ou incorporado. É holístico quando se tem apenas uma unidade de análise e incorporado quando se tem mais de uma.

Para fins da presente dissertação, o estudo de caso ora investigado apresenta-se como uma pesquisa exploratória e descritiva com uma unidade de análise (holístico) e com delineamento *ex-post facto*, pois a pesquisa será realizada após a ocorrência do fenômeno (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006; MARTINS; THEÓPHILO, 2009; MARTINS, 2008; MALHOTRA, 2011).

#### 4.2.1 Critérios de seleção para o estudo de caso único.

Como escolha do local da pesquisa, elegeu-se três critérios necessários para a implantação de um sistema de controle interno, quais sejam: a) o primeiro referiu-se a estrutura, isto é, se a organização escolhida possuía uma unidade específica de controle interno em sua estrutura organofuncional; b) o segundo se a unidade central de controle pertencia a algum órgão do Poder Judiciário, considerando a carência de trabalhos científicos sob este objeto de estudo no âmbito da justiça; c) e o terceiro se a unidade de controle já havia cumprido mais de 50% da Meta nº 16-2013 do CNJ, com o objetivo de verificar a materialização das medidas adotadas pela organização para atendimento da referida meta. E para a melhor visualização dos critérios escolhidos segue o quadro 9:

**Quadro 9:** Critérios de escolha do local da pesquisa.

| Esfera de Poder | Órgão do Poder Judiciário             | Unidade central de controle interno | Meta nº 16-2013 (%) |
|-----------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| Judiciário      | Tribunal de Justiça do Estado do Pará | Secretaria de Controle Interno      | 88,24%              |

**Fonte:** Elaboração própria (2016).

Por consequência, este estudo teve como universo apenas os servidores do TJPA, no exercício da área meio (administrativa), lotado nas Secretarias administrativas que compõem o órgão.

#### 4.2.2 Fase exploratória do estudo de caso

Lüdke e Marli (1986) afirmam que um estudo de caso começa com um plano muito incipiente, que vai se delineando na medida em que a pesquisa se desenvolve. Em vista disso, a pesquisa exploratória do estudo de caso ora analisado, teve origem no dia-a-dia da instituição e com as pessoas ligadas ao fenômeno estudado, ou seja, a partir das observações realizadas pelos servidores da SCI/TJPA quando do início do processo de implantação do sistema de controle interno do TJPA, que entre outras indagações, destacava como seria desenvolvido o SCI diante das deficiências humanas, operacionais e estruturais da própria Secretaria, e como seriam cumpridas as determinações da Meta nº 16-2013 do CNJ, considerando as dificuldades referidas. Após, realizou-se um exame da literatura pertinente, quando então foi possível observar a carência de pesquisa de aplicação prática no Poder Judiciário, com foco no sistema de controle interno organizacional. Ainda foi realizada uma investigação preliminar nos documentos oficiais da SCI/TJPA, sendo verificado que anteriormente ao biênio 2013/2014, as ações de controle do TJPA não estavam amparadas em normativos específicos para esta área. Assim, dentro da própria concepção de estudo de caso, e não somente na fase exploratória, como no decorrer de todo o trabalho, não se pretendeu partir de uma visão predeterminada da realidade, mas sim aprender os aspectos ricos e imprevistos que envolvem o objeto de estudo.

#### 4.3 Técnicas de pesquisa

Como técnica de pesquisa, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas para os servidores lotados na SCI/TJPA e nos Núcleos de Controle Interno do órgão. Foram aplicados também questionários aos servidores (efetivos, comissionados e terceirizados) lotados nas Secretarias do TJPA (SEAD, SEPLAN, SEINF e SGP). E para melhor compreensão das fontes de dados com os objetivos da pesquisa, apresenta-se um quadro demonstrativo:

**Quadro 10:** Enfoque, técnicas de pesquisa e objetivos.

| Enfoque      | Técnica de Pesquisa   | Objetivo da técnica   |
|--------------|---|---|
| Qualitativo  | Entrevista semiestruturada: servidores da SCI/TJPA e NCI        | Identificar as ações desenvolvidas no âmbito organizacional do TJPA para a implantação do sistema de controle interno considerando os aspectos estruturais, humanos e operacionais. |
| Quantitativo | Questionários: servidores lotados nas unidades administrativas. | Identificar as características da atuação da SCI/TJPA, sob a percepção dos servidores lotados nas unidades administrativas do TJPA.   |

**Fonte:** Elaboração própria (2016).

#### 4.3.1 Pesquisa com enfoque qualitativo

O processo qualitativo não é linear e nem tem uma sequência pré-determinada como ocorre com o processo quantitativo. Quando o pesquisador adentra no campo ou ambiente da pesquisa qualitativa já está coletando e analisando os dados, pelo simples fato de observar. A coleta de dados acontece nos ambientes naturais e cotidiano dos participantes ou unidades de análise. Sob este enfoque, ressalta-se ser o pesquisador o instrumento da coleta de dados no processo qualitativo, pois é ele próprio, através de diversos métodos ou técnicas, que coleta os dados, observa, realiza as entrevistas, revisa documentos, etc. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Desta forma, e com o objetivo de analisar como o TJPA implantou o sistema de controle interno organizacional, passa-se a discorrer como foi realizada a coleta e tratamento dos dados.

##### 4.3.1.1 Coleta de dados

Os dados foram coletados durante o mês de março de 2016, e ocorreu por meio da entrevista que é considerada como uma das fontes de dados mais importantes para os estudos de caso (Yin, 2010). As entrevistas são divididas em estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas. No primeiro caso, o entrevistador realiza seu trabalho com base em um roteiro de perguntas específicas e se limita a este documento. As semiestruturadas são àquelas que se baseiam em um roteiro de assuntos ou perguntas, porém o mais importante, é que o

entrevistador tem liberdade de fazer outras perguntas. Enquanto que as entrevistas não estruturadas se baseiam em um roteiro geral de conteúdo, e o entrevistador tem total liberdade para trabalhar, sendo responsável por definir o ritmo, a estrutura e até o conteúdo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013)

Quanto à abordagem do enfoque das entrevistas, Merton e Kendall (1946) afirmam que deverá ser baseada nos seguintes critérios: a) não direcionada, ocorre quando as respostas são espontâneas; b) especificidade, com o objetivo de fomentar que os entrevistados deem respostas concretas; 3) amplitude, com o objetivo de investigar as diferentes evocações dadas pelo entrevistado; 4) profundidade e contexto pessoal, na qual o entrevistador deve aprofundar-se sobre a carga valorativa das respostas dos sujeitos. No presente estudo, o enfoque das entrevistas semiestruturadas teve como critério a especificidade.

Desse modo, as entrevistas semiestruturadas foram aplicadas pessoalmente aos servidores lotados na SCI/TJPA e nos núcleos de controle interno das unidades administrativas. Oportuno destacar que antes do início das entrevistas era explicado rapidamente como o roteiro de entrevista estava dividido e como seriam processados os dados coletados, bem como era apresentado ao servidor o Termo de Autorização para Utilização de Dados da Entrevista, o qual era lido e assinado quando da anuência em participar da pesquisa.

O critério de escolha baseou-se em entrevistar servidores efetivos do quadro de carreira do órgão, cedidos ou comissionados, exercendo ou não função de chefia, mas que necessariamente participaram direta ou indiretamente da implantação do sistema de controle interno organizacional, e eram lotados nas unidades de controle do órgão no biênio 2013/2014. Assim, após a coleta de campo, os dados qualitativos foram sistematizados e a partir da interação das falas dos servidores, foram coletados trechos representativos, que depois de agrupados e recortados, extraíram-se as ideias centrais.

A amostragem na presente pesquisa qualitativa é não probabilística, e nem pretende generalizar os resultados. Seu número foi proposto a partir da saturação teórica, consequência do processo contínuo de análise de dados (FONTANELLA et al., 2008; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Nenhuma entrevista é igual à outra, porém todas apresentam elementos comuns com alguma outra realizada anteriormente. Logo, no início do processo de coleta de informações, ficaram evidentes os acréscimos aos discursos precedentes. Porém, a partir de um dado

número de entrevistas, os acréscimos foram se tornando escassos, até que deixaram de aparecer (FONTANELLA et al., 2008; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Portanto, justifica-se a não realização de um número maior de entrevistas, pois foi verificado que as contribuições e acréscimos aos discursos anteriores foram progressivamente diminuindo a partir da quinta entrevista.

Outra questão a ser abordada, refere-se ao instrumento utilizado para a coleta de dados. No que concerne ao roteiro de entrevista (APÊDICE B), faz-se importante destacar que foi elaborado apenas um tipo de roteiro, com base nos requisitos da Meta nº 16-CNJ, aplicado a todos os entrevistados. A unicidade de roteiro teve como finalidade verificar as diferentes interpretações advindas de servidores ocupantes de cargos de gestores, de chefia, e daqueles que não ocupam nenhum cargo comissionado ou função gratificada. Então, para direcionar o roteiro das entrevistas e facilitar a compreensão pelos entrevistados atinentes aos objetivos da pesquisa, foi necessário especificar conceitos que direcionaram a análise quanto à estruturação do sistema de controle interno organizacional do TJPA, quais sejam: Fator Estrutural, Humano e Operacional. E para tanto, utilizou-se os dados de 7 (sete) entrevistas, conforme descrito no quadro abaixo:

**Quadro 21-** Quantitativo de entrevistas realizadas

| Entrevistados               | SCI/TJPA e NCI | Total | Conceitos utilizados                                  |
|-----------------------------|----------------|-------|---|
| Gestores                    | 2              | 7     | Fator Estrutural<br>Fator Humano<br>Fator Operacional |
| Possui função de chefia     | 3              |       |   |
| Não possui função de chefia | 2              |       |   |

**Fonte:** Elaboração própria (2016).

Diante disso, o instrumento de coleta de dados foi constituído por perguntas do tipo aberta, ou seja, que não delimitam previamente as alternativas de resposta (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Assim, o roteiro de entrevista foi dividido em 03 (três) blocos de perguntas, que totalizaram 11 (onze) perguntas. O bloco I contém 06 (seis) perguntas que tratam sobre os aspectos estruturais do controle interno do TJPA, dando ênfase aos fatores e medidas para a estruturação do SCI, bem como as dificuldades e avanços verificados pela gestão, após a implementação do sistema; o bloco II contém 03 (três) perguntas fundamentadas no fator humano sob a ótica da capacitação, cultura de controle e melhorias verificadas no órgão a partir da constituição do SCI; o bloco III que trata sobre os fatores operacionais do controle

interno do TJPA, encerrou o questionário com 02 (duas) perguntas atinentes ao aumento do número de auditorias e formação de possíveis *benchmarkings* na área de controle no TJPA.

A fundamentação teórica para análise da implantação do sistema de controle interno do TJPA e o fortalecimento de suas ações de controle, baseou-se na compreensão de Stoner e Freeman (1995, p. 230) que afirmam ser a estrutura organizacional “a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. No entanto, o estudo sobre a estrutura organizacional não pode ser considerado um bloco único (HALL, 2009), razão pela qual optou-se em basear esta fase da pesquisa na escolha de 03 (três) fatores que, entre outros, condicionam o estabelecimento de uma estrutura organizacional.

Primeiramente, o Fator Estrutural, pois contribui para o aumento ou a diminuição da capacidade da organização em centrar o seu foco nas ações estratégicas. Em seguida, o Fator Humano, pelo o fato de que o sucesso das instituições estaria também vinculado a sua capacidade de agregar os indivíduos em torno de finalidades comuns. Este fator tem como principal característica reduzir o cenário de imprevisibilidade a partir de uma estrutura de interação humana estável, definindo a motivação e a função de utilidade de cada indivíduo (BÔAS, 2014). E por último, o Fator Operacional que contribui para elevar ou diminuir a redução de energia e tempo nas atividades desenvolvidas no órgão.

Dessa maneira, a partir das entrevistas foi possível compreender como o TJPA implantou o sistema de controle interno organizacional, com ênfase na identificação dos principais entraves e pontos favoráveis para o fortalecimento das ações de controle no órgão. Foi possível ainda, verificar se o estabelecimento de um sistema de controle interno no TJPA foi entendido como medida importante pelo corpo funcional da organização.

#### 4.3.1.2 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo é uma metodologia de pesquisa utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. A análise conduz a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, possibilitando reinterpretar as mensagens e alcançar uma compreensão de seus sentidos num nível que vai além de uma leitura empírica (MORAES, 1999).

Nessa perspectiva, conforme Freitas e Cunha (1997 apud Silva; Fossa, 2015) a análise de conteúdo poderá ser definida como uma reunião de instrumentos metodológicos, em constante aprimoramento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo (verbais ou não verbais). Quanto à interpretação, a análise de conteúdo perpassa entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. Constituindo-se uma técnica refinada que exige do pesquisador disciplina, paciência e tempo, além de certa medida de intuição, imaginação e criatividade.

Considerando a tamanha diversidade de terminologia no que se refere às diferentes fases que constituem a análise de conteúdo (TRIVIÑOS, 1987), optou-se por utilizar a destacada por Bardin (2011) citado por Silva; Fossa (2015), organizada em três etapas: a) pré-análise: possui como objetivo de sistematizar as ideias iniciais colocadas no quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para interpretação das informações coletadas; b) exploração material: etapa a qual será realizada a construção das operações de codificações, através de recortes dos textos em unidades de registro; c) tratamento de resultados, inferências e interpretações: quando então será possível captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado.

Importante enfatizar ainda o método utilizado para delinear o processo da análise de conteúdo. Com base em Moraes (1999) as fases de análise subdivide-se em 5 (cinco) momentos: a) preparação das informações: que consiste em identificar as diferentes amostras de informação (documentos, coleta de campo), iniciar o processo de codificação dos materiais; b) transformação do conteúdo em unidades de análise: que pode ser palavras, frases, temas ou mesmo os documentos em sua forma integral; c) categorização; d) descrição: uma vez definidas as categorias e identificado o material constituindo de cada uma delas, é preciso comunicar o resultado do trabalho; d) interpretação.

Cada fase constituinte da análise de conteúdo apresenta-se como fundamental para um bom êxito da pesquisa, no entanto, discorre-se mais detidamente sobre duas delas. A primeira trata-se da interpretação, pois a qualidade da análise de conteúdo dependerá do pesquisador não se limitar apenas a uma descrição, devendo, portanto, se aprofundar no conteúdo das mensagens através da inferência e interpretação. Já a segunda, refere-se à categorização, que segundo Moraes (1999) é o procedimento de agrupar dados, considerando a parte comum verificada entre eles. A codificação ocorre em função da repetição de palavras, que

uma vez triangulada com os resultados observados, passam a se constituir em unidade de registro (SILVA; FOSSÁ, 2015). Para Moraes (1999) a categorização é a etapa mais criativa da análise de conteúdo. O autor destaca que a categoria deve ser válida, exaustiva e homogênea. Consequentemente, uma categoria válida significa dizer que está adequada aos objetivos da pesquisa. Por sua vez, não basta ser válida, pois deverá ser também exaustiva, quando possibilitará a categorização de todo o conteúdo significativo definido com base nos objetivos da análise. E por fim, a categoria deve ser também homogênea, ou seja, estruturada em uma única dimensão de análise (MORAES, 1999).

Enfatiza-se ainda, que o desenvolvimento da pesquisa qualitativa do presente estudo, baseou-se na análise de conteúdo clássico, ou seja, através da conversão de textos em forma mensurável, estruturada da seguinte maneira em: a) categoria central: utilizada para generalizar; b) codificação seletiva: atinente a uma codificação sistemática, em torno da categoria central (DENZIN, 1983).

Por consequência, e com o intuito de fazer frente ao contexto supracitado, passa-se a descrever, de forma sistemática, a aplicação da técnica análise de conteúdo, a qual foi utilizada com o objetivo de analisar os dados qualitativos advindos das entrevistas semiestruturadas realizadas na presente pesquisa.

Assim, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com base em um roteiro de entrevista concebido a partir da análise de conteúdo. O foco das entrevistas concentrou-se em compreender a partir da visão do servidor e de sua experiência profissional, identificar as ações desenvolvidas no TJPA que possibilitaram a implantação do sistema de controle interno.

Para a construção dos códigos foi levada em consideração os objetivos da pesquisa, fundamentalmente identificar as ações desenvolvidas no âmbito organizacional do TJPA para a implantação do sistema de controle interno considerando os aspectos estruturais, humanos e operacionais. Utilizou-se também a análise dos documentos (portarias, manuais, planos, notas de orientação) emitidos pela SCI/TJPA durante o recorte temporal da pesquisa. Essa análise possibilitou acompanhar as medidas adotadas pela gestão para o fortalecimento das ações de controle no órgão. Baseou-se ainda no exame da literatura pertinente e na revisão de literatura elaborada para dar suporte teórico ao fenômeno estudado.

Ainda referente à elaboração dos códigos, faz-se oportuno destacar que o significado dos mesmos foram atribuídos pela pesquisadora e dizem respeito à

temática em questão, não servindo para qualquer outro estudo, considerando as idiossincrasias inerentes a cada objeto de estudo. Portanto, não se buscou aqui utilizar o conceito do termo ou a definição etimológica da palavra, mas apenas dar um significado à determinada categoria.

Como estrutura utilizou-se os conceitos de *código central* como problema central a ser investigado; a *codificação seletiva* indicando o campo específica ou conjunto de subunidades do código; *conversão quantificável*, correspondendo a quantidade de registros de textos nos quais aparecem as palavras, frases, temas relacionados à categoria seletiva; *unidade de contexto*, referindo-se aos fragmentos do texto que englobam a unidade de registro e a contextualizam no decurso da entrevista (PEREIRA, 2011; MORAES, 1999; SILVA; FOSSÁ; 2015).

Dessa maneira, o quadro 11, ilustra o processo de formação dos códigos centrais, com a ressalva de que consoante ao Fator Estrutural, encontra-se apenas em destaque a unidade de registro mais relevante de acordo com a conversão quantificável:

**Quadro 12:** Categorização

| Código Central    | Codificação Seletiva   | C. Q.           | Unidade de Registro   | Unidade de Contexto  |
|-------------------|--|-----------------|---|--|
| FATOR ESTRUTURAL  | Fator determinante para a implantação.                                   | 4               | CNJ   | o TJPA somente estruturou o SCI por determinação do CNJ.   |
|                   | Medida que favorece a implantação.                                       | 3               | Apoio da gestão   | o apoio da gestão é fundamental  |
|                   | Medida mais perceptível da gestão 2013/2014 que favoreceu a implantação. | 5               | Normativos específicos para a área de controle  | elaboração de normativos que apoiam o trabalho da SCI/TJPA   |
|                   | Dificuldade enfrentada pela gestão 2013/2014 na implantação.             | 4               | Resistência pelo corpo funcional  | a principal dificuldade foi à resistência encontrada nos servidores  |
|                   | Avanço pós-SCI   | 3               | Melhoria na qualidade da instrução processual   | percebo uma preocupação maior na qualidade do processo administrativo  |
| FATOR HUMANO      | Capacitação  | 5               | Movimento isolado   | a capacitação foi realizada principalmente em razão da Meta 16 em 2013/2014  |
|                   | Cultura de Controle  | 3               | Consolidada   | criou-se uma cultura de controle no TJPA, mas acredito que ainda há muito a avançar  |
| 3                 |  | Não-Consolidada | não foi criada uma cultura de controle, e nem será criada tão cedo, se não houver uma mudança do entendimento da organização a respeito do controle interno |  |
| FATOR OPERACIONAL | <i>Benchmarking</i>  | 6               | Sistema AUDI  | destaco o desenvolvimento do Sistema AUDI pela SCI/TJPA e SI/TJPA, pioneiro no Brasil, é uma ferramenta digital que auxilia o trabalho da equipe de auditoria. |

**Legenda:** C.Q.= Conversão Quantificável.

**Fonte:** Elaboração própria (2016).

#### 4.3.2 Pesquisa com enfoque quantitativo.

Antes de adentrar efetivamente no universo de informações que integra a técnica utilizada na presente subseção, faz-se oportuno definir, primeiramente, os conceitos no que refere à definição do alcance e o desenho da pesquisa

O objetivo desta investigação conforme a abordagem quantitativa é classificada quanto ao seu alcance como exploratório e descritivo. Exploratório, pois tem por finalidade reunir informações sobre um tema ou objeto pouco estudado, sob o qual existem muitas dúvidas, ou que não foi abordado anteriormente. E descritivo, pois materializa-se na especificação de propriedades que possibilitam a compreensão do fenômeno, situações ou contextos, considerando suas características e traços, a partir da identificação de tendências e medição de variáveis capazes de contribuir para sua compreensão. (HAIR; J. F.; ANDERSON; TATHAM; BLACK, 2005; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

O termo desenho da pesquisa refere-se ao plano de ação ou estratégia, estabelecidos para se obter as informações pretendidas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Assim, o desenho de pesquisa poderá assumir dois tipos básicos: estudos experimentais e não experimentais. A diferença básica entre os dois consiste na capacidade que o pesquisador possui em manipular as variáveis. Com relação aos primeiros, destaca-se a possibilidade de manipulação de tratamentos, estímulos, influências ou intervenções - denominadas variáveis independentes, com o objetivo de observar seus afetos sobre outras variáveis – dependentes, em uma situação de controle. Enquanto que os estudos não experimentais são os que possibilitam que a pesquisa seja realizada com pouca ou nenhuma manipulação das variáveis. Nesse tipo de estudo, o pesquisador não cria nenhuma situação, mas apenas observa situações já existentes, não provocadas intencionalmente por aquele que realiza a pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

No que se refere especificamente aos estudos não experimentais, explicita-se ainda que podem se classificar em transversal e longitudinal (ou evolutivo). A diferença entre eles baseia-se no momento da coleta de dados. O desenho de pesquisa transversal ocorre quando os dados são coletados em um só momento. De outro modo, o longitudinal efetiva-se quando os dados são coletados ao longo do tempo em pontos ou períodos para realizar inferências sobre as mudanças

ocorridas, seus determinantes ou consequências (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; OLSEN, 2015).

Diante disso, o objetivo desta investigação conforme a abordagem quantitativa apresenta-se como uma pesquisa de alcance exploratório e descritivo e desenho não experimental do tipo transversal. Assim, passa-se a apresentar o universo e amostra, como se deu a coleta e tratamento dos dados.

#### 4.3.2.1 Universo e amostra

Compreende-se como população ou universo “o conjunto de todos os casos que preenchem determinadas especificações” (SELLTIZ et al.,1980 apud SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 193). O universo da presente investigação compreende todos os servidores (efetivos, comissionados, cedidos e terceirizados) em efetivo exercício lotados nas Secretarias Administrativas do TJPA, localizado na cidade de Belém, e correspondeu a um total de 463 servidores. A partir desse universo, passou-se então para a seleção da amostra.

As amostras podem ser categorizadas em dois tipos: amostras probabilísticas, quando todos os elementos do universo considerado têm a mesma possibilidade de ser escolhidos baseados em características da população; e as amostras não probabilísticas, nas quais a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas sim das características da pesquisa ou de quem elaborou a amostra (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Neste estudo, a amostra foi probabilística do tipo aleatória simples, que se caracteriza pelo fato de que todos os indivíduos que compõem a população (N) possuem a mesma probabilidade de serem escolhidos para compor a amostra (n) (ANTUNES, 2011). A amostra foi calculada através da fórmula 1, apresentada por Barbeta (2014, p.58):

**Fórmula 1:** Cálculo da amostra.

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Em que:  $n_0$ =amostra na primeira aproximação; e  $E_0$ =erro máximo admitido.

E corrigida por:

**Fórmula 2:** Correção do cálculo da amostra

$$n = \frac{N.n_0}{N+n_0}$$

Em que: n=tamanho da amostra e N=tamanho da população

Assim, com um erro de 5% e um nível de confiança de 95%, o tamanho exigido para considerar a amostra como representativa foi de 211 servidores.

#### 4.3.2.2 Coleta de dados

Após a escolha do desenho da pesquisa e da seleção da amostra adequada de acordo com o problema de estudo, passou-se então para a coleta de dados que foi realizada no mês de abril de 2016.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário (APÊNDICE C), que pode ser definido de acordo como um conjunto de perguntas, que devem ser respondidas por escrito, a respeito de uma ou mais variáveis que serão mensuradas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO; 2013; LAKATOS; MARCONI; 1991). A construção do questionário foi fundamentada no estudo realizado pelo TCU (2013), denominado Referencial Básico de Governança: aplicável a órgão e entidades da Administração Pública. Neste estudo o TCU (2013) explicita que a governança pode ser analisada sob quatro perspectivas. Não obstante, e considerando o objeto da pesquisa, tratou-se apenas da perspectiva de observação atinente aos órgãos e entidades, que deverá garantir que cada organismo público cumpra com o seu papel. E para que a governança seja avaliada na esfera pública, o TCU (2013) afirma que existem 4 (quatro) níveis de análise: a) mecanismos de governança; b) componentes; c) práticas; d) itens de controle. Especificamente no que se refere aos mecanismos de governança (liderança, estratégia e controle), o TCU (2013) ressalta que quando aplicados de maneira isolada na organização, não produzem todos os resultados potencialmente esperados.

Dessa maneira, e diante do objetivo de analisar se a atuação da Secretaria de Controle Interno contribuiu para o fortalecimento da governança organizacional, utilizou-se como fundamentação teórica para a elaboração dos questionários os níveis de análise baseado nos mecanismos de governança, quais sejam: Liderança,

Estratégia e Controle; e os componentes que correspondem a cada mecanismo. (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013). A Figura 5 ilustra o afirmado:

**Figura 6:** Níveis de análise da governança.



Fonte: TCU (2013, p. 25)

Sampieri et al. (2013, p. 235), ressaltam que “o conteúdo das perguntas de um questionário é tão variado quanto os aspectos que mensura”. Assim, o questionário foi elaborado com base em perguntas do tipo fechadas, ou seja, que contêm as categorias ou opções de respostas previamente delimitadas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO; 2013). O questionário possuía um total de 66 (sessenta e seis) perguntas, que foram divididas em três seções: a primeira referiu-se as características dos respondentes, detalhada na subseção denominada Perfil dos Entrevistados do presente estudo. A segunda seção iniciou-se com uma sucinta explicação sobre o propósito geral do estudo, e instruções como responder o questionário. A terceira e última seção, contemplou as 40 (quarenta) afirmativas direcionadas a análise da atuação da SCI/TJPA.

As afirmativas da terceira seção foram subdivididas em três tópicos, quais sejam: a) o primeiro referiu-se ao mecanismo liderança, e abrangeu um total de 25 (vinte e cinco) afirmativas; b) o segundo tratou sobre o mecanismo estratégia, comportando um total de 8 (oito) perguntas; c) o terceiro abordou sobre o mecanismo controle e foi composto por 7 (sete) afirmativas. Acrescenta-se que

todas as afirmativas envolveram questões relacionadas aos componentes de governança, conforme já demonstrado na figura 6.

Ainda com relação à terceira seção do questionário, menciona-se que foi solicitado aos entrevistados que analisassem todas as afirmativas e atribuíssem a ela um grau de concordância de 1 a 10. Quanto mais perto de 10 estivesse o número escolhido, mais atuante foi considerado o órgão central de controle interno do TJPA diante das ações de liderança, estratégia e controle. Por outro lado, quanto mais próximo de 1 estivesse o número selecionado, menos atuante foi considerado o órgão central de controle. Ressalta-se que as afirmativas foram definidas com base na escala Likert, que pode ser definida como um conjunto de itens apresentados como afirmações ou opiniões, para os quais se pede a reação do participante com base na escolha do valor numérico atribuído a cada ponto do instrumento de coleta de dados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Antes da elaboração final do instrumento de coleta, realizou-se o teste piloto ou pré-teste (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; LAKATOS; MARCONI, 1991). O questionário foi aplicado a uma pequena amostra, que correspondeu a 15 (quinze) servidores, com a finalidade de testar a viabilidade e eficácia. Após o teste piloto o questionário foi adequado às sugestões mais pertinentes.

Por último, registra-se que antes do início da aplicação dos questionários, era explicado rapidamente como o instrumento de coleta estava dividido e como seriam processados os dados, bem como era apresentado ao servidor o Termo de Autorização para Utilização de Dados do Questionário, o qual era lido e assinado caso concordasse em participar da pesquisa.

#### 4.3.2.2 Tratamento dos dados

O tratamento de dados utilizou a técnica de estatística multivariada com ênfase na análise fatorial exploratória (AFE). Esses procedimentos, foi realizado como recomendam Pestana e Gageiro (2008), Hair Jr et al. (2009), Fávero et al (2009) e Corrar, Paulo e Dias Filho (2009). Quanto à análise fatorial exploratória (AFE), a opção por esse tratamento de dados foi possibilitar a revelação de fatores não identificáveis com outras técnicas de tratamento de dados. Utilizou-se a análise fatorial para explicar a correlação entre variáveis, por meio da síntese em fatores ou dimensões latentes. A técnica permite ao pesquisador identificar fatores que

difícilmente seriam observados tratando as variáveis individualmente. Quando a técnica é utilizada sem ajustar as variáveis a um modelo pré-determinado é considerada exploratória (PESTANA; GAGEIRO, 2008; FÁVERO et al., 2009).

Assim sendo, a abordagem qualitativa da presente pesquisa utilizará dados primários, obtidos a partir da pesquisa de campo, através da aplicação de questionários entre os servidores públicos (efetivos, comissionados, cedidos, terceirizados) das unidades administrativas do TJPA, com tratamento de dados por meio da análise fatorial exploratória (AFE).

## **5 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa diante da abordagem qualitativa e quantitativa, a partir das técnicas de pesquisa já apresentadas quando da definição dos procedimentos metodológicos.

### **5.1 Análise da implantação do Sistema de Controle Interno do TJPA.**

Para identificar as ações desenvolvidas no âmbito organizacional do TJPA para a implantação do sistema de controle interno e o fortalecimento das ações de controle, com base no atendimento da Meta nº 16/2013 do CNJ, utilizou-se, conforme discorrido anteriormente, entre as técnicas de pesquisa às entrevistas semiestruturadas, realizadas com gestores e servidores que possuíam ou não função de chefia no TJPA no biênio 2013/2014, mas que necessariamente estavam lotados na SCI/TJPA ou nos núcleos de controle interno das unidades administrativas, que poderiam fornecer informações necessárias aos objetivos da pesquisa. Dessa maneira, com base nos dados obtidos na pesquisa de campo, passa-se a análise da implantação do Sistema de Controle Interno do TJPA, dentro do estudo da análise de conteúdo, a partir de depoimentos obtidos das entrevistas realizadas com gestores e servidores que atuam ou atuaram no órgão central de controle ou nas unidades de controle interno do TJPA, dentro do recorte temporal de 2013 a 2014.

#### **5.1.1 Análise e interpretação dos dados**

Como o objetivo desta fase da pesquisa é analisar a implantação do sistema de controle interno do TJPA, inicialmente foi necessário compreender a percepção que os diversos atores envolvidos – servidores, chefes e gestores – possuem acerca do tema. Esta questão é central para o objetivo desta dissertação, pois é preciso analisar, segundo a opinião dos entrevistados, até onde a nova estrutura de controle pode ser considerada benéfica ou não ao órgão.

### 5.1.1.1 Discussão acerca do Fator Estrutural do SCI do TJPA.

Quanto aos fatores determinantes para a estruturação do SCI do TJPA, o primeiro ponto a ser analisado constitui uma abordagem dos principais aspectos que foram determinantes para a estruturação do sistema de controle interno organizacional do TJPA. Considerando que as organizações frequentemente sofrem uma infinidade de pressões internas e externas para mudar (HITT; MILLER; COLELLA, 2007), no caso específico do TJPA, é possível perceber que mesmo diante da existência de outros fatores, majoritariamente, pode ser afirmado que a estruturação do sistema de controle interno do órgão foi impulsionada primordialmente por pressão externa advinda do CNJ através do lançamento da Meta nº 16/2013. Tal fato pode ser compreendido, pois remonta ao ano de 1988 a obrigatoriedade constitucional prevista no art. 74, que determina que os Poderes Legislativos, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno. E mesmo diante a obrigatoriedade normativa, o TJPA instituiu a nova estrutura de controle a partir de um sistema de controle interno somente em 2013, em atendimento as determinações do CNJ. As colocações do Quadro 13 exemplificam isso.

**Quadro 13-** Fatores determinantes para a estruturação do SCI.

| Servidores           |  |
|----------------------|--|
| Codificação Seletiva | Depoimentos  |
| Fator Determinante   | Entrev. 1: [...] atendimento à CF/88, mas principalmente por determinação do CNJ [...]   |
|                      | Entrev. 2 : [...] além da determinação constitucional, o CNJ foi o grande responsável por determinar que os órgãos do Poder Judiciário passassem a desenvolver medidas de fortalecimento das ações de controle interno.  |
|                      | Entrev. 3: [...] acredito que diante da análise dos processos administrativos e dos resultados advindos das auditorias, foi necessário fortalecer as ações de controle nas atividades da área meio do TJPA, por exemplo, controle de combustível, controle de diárias, controle dos gastos, controle nos próprios procedimentos desenvolvidos pela gestão, entre outros. |
|                      | Entrev. 4: [...] apesar da determinação constitucional, o TJPA somente estruturou o SCI por determinação do CNJ.   |
|                      | Entrev. 5: [...] reconhecimento pela Presidência do Tribunal que a área de controle interno estava muito carente em vários pontos, como por exemplo, falta de qualificação dos servidores para desenvolver as ações de controle;   |
|                      | Entrev. 6: [...] necessidade de ser ter um sistema para auxiliar nas atividades das unidades administrativas e que promovesse melhorias nos processos.   |

|   |
|---|
| Entrev. 7: [...] a própria CF que apontou a necessidade de fortalecimento dos controles internos [...] a CF foi o grande norte, a própria Meta 16, e a própria vontade da gestão. |
|---|

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

Já com relação às medidas que favorecem a implantação de um SCI, no quadro 14 foram destacadas medidas que podem ser consideradas fundamentais para uma adequada estruturação de um sistema de controle interno eficaz. A oportunidade em conhecer o entendimento sobre o que é importante em um sistema de controle interno por àqueles que possuem em sua rotina administrativa a responsabilidade em zelar pelo bom funcionamento do controle interno organizacional, torna-se de imperiosa valia a presente pesquisa.

**Quadro 14-** Medidas que favorecem a implantação de um SCI.

| Servidores                           |  |
|--------------------------------------|--|
| Codificação Seletiva                 | Depoimentos  |
| Medidas que favorecem a implantação. | Entrev. 1: [...] apoio da gestão é fundamental para a implantação e fortalecimento de um sistema de controle interno.  |
|                                      | Entrev. 2: [...] o apoio da gestão [...] o quadro de servidores lotados no órgão de controle interno deve ser somente de efetivos após cumprimento de estágio probatório [...] |
|                                      | Entrev. 3: [...] o comprometimento da autoridade máxima do órgão, o comprometimento do secretário de controle interno e da equipe.   |
|                                      | Entrev. 4: [...] ocupação dos cargos somente por servidores efetivos e qualificação dos servidores.  |
|                                      | Entrev. 5: [...] um controle interno fortalecido deve partir de uma política do órgão específica para a área de controle interno.  |
|                                      | Entrev. 6: [...] Apoio da gestão, das chefias, e principalmente autonomia e independência, pois sem isso não tem como o controle desenvolver um trabalho correto e efetivo.    |
|                                      | Entrev. 7: [...] comprometimento da alta administração que deverá possibilitar independência e autonomia para o órgão de controle interno.                                     |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

Entende-se que cabe a cada ente público a missão de disciplinar a implantação do sistema de controle interno, estabelecendo sua estrutura física, funções e competências dentro do órgão controlado (CORBARI et al., 2012). Porém, apesar de não existir uma estrutura de controle interna considerada ideal para todos os tipos de organização, existem fatores que poderão contribuir para o desempenho eficiente de um sistema de controle interno organizacional, são eles:

a) Apoio da Gestão e Comprometimento da Alta Administração.

Castro (2008) afirma que não há controle sem independência, e que deverá ser dada à atividade de controle, completa autonomia fiscalizatória e instrutória, pois o órgão central de controle interno de uma organização não atua contra o poder, mas sim a favor dele. Portanto, pode-se atribuir a Alta Administração e a gestão do órgão o dever de estarem comprometidas com o fortalecimento do controle interno organizacional, e empenhadas em garantir autonomia e independência nas ações e procedimentos de controle desenvolvidos pela equipe de controle do órgão.

b) Quadro de Servidores.

Ainda que o controle interno seja exercido dentro da própria estrutura do ente controlado, deve ser garantido à equipe de controle independência técnico-funcional em observância a um dos princípios de controle, que garante àquele que exerce as atividades de controle independência para que possa realizar suas funções com a eficácia esperada (CORBARI et al., 2012). A preocupação é tamanha sobre este aspecto, que atualmente tramita no Senado Federal a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 45, de 2009, que objetiva inscrever no texto constitucional regras sobre a organização das atividades do sistema de controle interno da administração pública, e destaca como uma de suas exigências que as atividades do sistema de controle interno sejam executadas por servidores públicos organizados em carreiras específicas, garantindo assim, a profissionalização e maior independência proporcionada pela sujeição ao regime impessoal e isonômico da seleção por concurso público.

Portanto, o fortalecimento da independência técnico-funcional do controle interno organizacional, poderá ser resultado de uma determinação normativa prevendo que a equipe de controle, seja formada por apenas por servidores efetivos após cumprimento de estágio probatório, ou seja, quando o ocupante da função de controlador gozar de condição de estabilidade no serviço público. Pois, dessa maneira, estará resguardado contra possíveis perseguições e sujeições impostas pelo chefe do ente ou poder controlado (CASTRO, 2008).

c) Política de Controle Interno.

O órgão controlado deve estabelecer uma política específica, através de definição expressa com publicação própria e amplamente divulgada, e em atendimento com as normas aplicáveis, para que seja periodicamente revisada e remanejada, quando for o caso (GUERRA, 2005). Logo, compreende-se que uma política de controle interno em uma organização possibilita a definição prévia das diretrizes de gestão de riscos corporativos a partir de uma gestão de recursos humanos, orçamentária, financeira, de suprimento de bens e serviços, patrimonial, operacional e controles da gestão, baseadas às boas práticas internacionais sobre o tema<sup>14</sup>. Nesse sentido, foi possível constatar no TJPA a ausência de uma política de controle interno direcionada para a organização.

De outro modo, o Quadro 15 destacou as opiniões dos entrevistados sobre as medidas que foram efetivamente introduzidas pela gestão 2013/2014 para a estruturação do SCI e fortalecimento do controle neste Poder Judiciário.

**Quadro 15-** Medidas da gestão 2013/2014 para a implantação do SCI.

| Servidores   |   |
|--|---|
| Codificação Seletiva   | Depoimentos   |
| Medida mais perceptível da gestão 2013/2014 que favoreceu a implantação. | Entrev. 1: [...] além da gestão que “vestiu a camisa” no sentido de fortalecer a estrutura do controle interno, os normativos específicos para a área de controle, os treinamentos e capacitações dos servidores, foram às medidas mais visíveis.   |
|  | Entrev. 2: [...] com a determinação do CNJ, promoveu-se a capacitação dos servidores, bem como aumentou o número de servidores lotados na SCI/TJPA. Por fim, a Presidência do Tribunal normatizou a estrutura de controle interno.  |
|  | Entrev. 3: [...] o desenvolvimento de metodologias de controle que possibilitaram a elaboração de normativos que apoiam o trabalho da SCI/TJPA, por exemplo, hoje temos manuais, planos que facilitam e direcionam as ações de controle, principalmente no que se refere às atividades da Divisão de Auditoria.   |
|  | Entrev. 4: [...] foram necessários normativos e portarias instituindo legalmente os núcleos de controle interno e uma nova estrutura de controle interno.   |
|  | Entrev. 5: [...] primordialmente o amadurecimento e a aceitação pelos servidores que o controle interno do TJPA está para contribuir para a melhoria da gestão [...] foi necessário demonstrar através dos processos administrativos que vinham com erros de conformidade ou de legalidade e dos resultados das auditorias a necessidade de mudança de cultura. |

<sup>14</sup>Como o Coso II (Estrutura Integrada para Gerenciamento de Riscos Corporativos) e o IPPF (sigla em inglês para Estrutura Internacional de Práticas Profissionais, aplicadas à auditoria interna), dentre outras orientações.

Entrev. 6: [...] primeiro houve uma estruturação em todos os setores dos núcleos de controle interno, já que a SCI/TJPA já existia. Houve a expedição de portaria pela Presidência do órgão determinando as atribuições dos Núcleos de Controle Interno. Vários treinamentos juntamente com a equipe da SCI/TJPA, além da parceria entre SCI/TJPA e os Núcleos com o apoio da Presidência.

Entrev. 7: [...] acho que independência e autonomia para a Divisão de Auditoria. E, principalmente confiança no trabalho da equipe de auditoria [...] Porque se você tiver confiança e credibilidade no trabalho da auditoria você obviamente abre a possibilidade de fazer todo sistema de controle interno trabalhar de uma forma mais eficiente.

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

E dentre as ações adotadas pela Administração do TJPA destacam-se em ordem decrescente as de maior relevância.

#### a) Normativos Específicos.

O TCU (2012) considera que para que as ações de controle alcancem um grau de confiança adequado, é imprescindível que as atividades, procedimentos e instruções estejam disciplinados e formalizados por meio de instrumentos eficazes específicos emitidos por autoridade competente. Portanto, não gera maiores complicações a afirmação de que um sistema de controle interno eficiente deve estar amparado por uma legislação sólida que o possibilite atuar de maneira transparente em todo o contexto do ente controlado (CASTRO, 2008). Logo, foi possível perceber que a partir de 2013 os servidores lotados nas unidades de controle do TJPA, passaram a ter normativos que apoiam o trabalho desenvolvido pela SCI/TJPA e NCI/TJPA, como por exemplo, a portaria que instituiu e determinou a estrutura do sistema de controle interno<sup>15</sup>; a portaria que atribuiu à competência dos NCI/TJPA<sup>16</sup>; e a portaria que dispôs sobre valores e procedimentos submetidos aos NCI/TJPA<sup>17</sup>; manuais; planos e notas de orientação.

#### b) Capacitações e Treinamentos.

A Instrução Normativa nº 01/SFC, de 06/04/2001 define como um dos princípios do controle interno administrativo a qualificação adequada, treinamento e rodízio de funções (com vistas a reduzir a possibilidade de fraudes). À vista disso, a

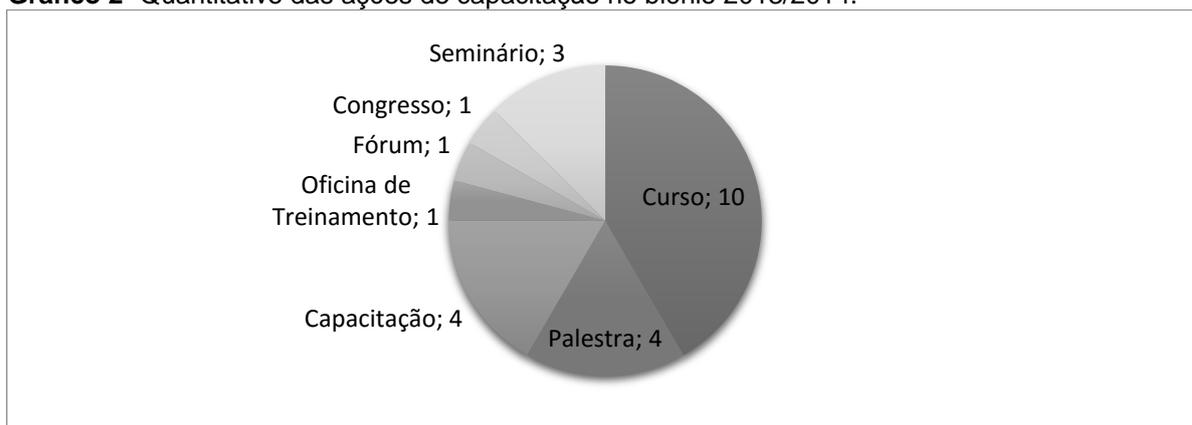
<sup>15</sup>Portaria nº 4779/2013-GP/TJPA

<sup>16</sup>Idem 19.

<sup>17</sup>Portaria nº 5132/2013-GP/TJPA

eficácia dos controles internos está diretamente relacionada com a competência, com a formação profissional e a integridade da equipe de controle. (TCU, 2012). O TJPA, como parte das ações de controle preventivo, promoveu em 2013/2014 ações de capacitação que objetivaram o melhor desempenho das atividades desenvolvidas pela equipe de controle interno da SCI/TJPA, conforme demonstra o gráfico 2.

**Gráfico 2-** Quantitativo das ações de capacitação no biênio 2013/2014.



**Fonte:** SCI/TJPA

Embora qualificação e aperfeiçoamento profissional tenham sido considerados por alguns entrevistados como medidas inseridas pela gestão para estruturar o sistema de controle do TJPA, esta pesquisadora entende diferentemente, em razão de que a qualificação do servidor, e especialmente àqueles lotados nas unidades de controle do órgão, deve ser considerada como ação que contribui para o fortalecimento do controle interno organizacional, e não como fator determinante para sua estruturação.

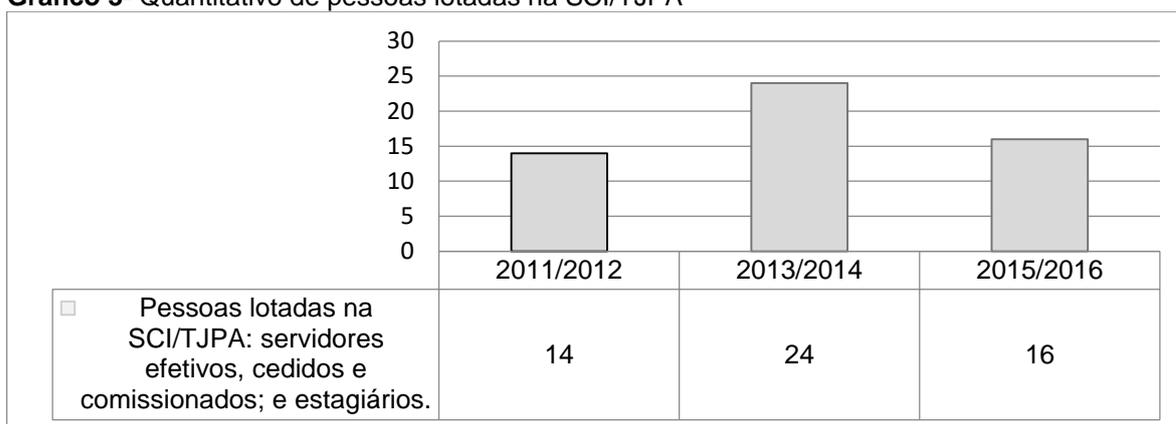
#### a) Apoio da Gestão.

A responsabilidade pelo controle é compartilhada por todos os integrantes de uma organização (CASTRO, 2008), daí a importância de que a atuação da equipe de controle seja independente dos anseios trazidos pela Presidência do órgão a cada nova gestão iniciada. No entanto, é imperioso destacar que o apoio da gestão é importante para o controle interno, porém não é indispensável para sua atuação, desde que a organização possua uma unidade central de controle que atue com autonomia e independência esperada.

b) Aumento do número de servidores.

Verificou-se de acordo com informações da Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal (SGP/TJPA), que houve um acréscimo no quantitativo de pessoas lotadas na SCI/TJPA em comparação a gestão anterior e um decréscimo se comparada com a gestão atual, conforme ilustra o Gráfico 3.

**Gráfico 3-** Quantitativo de pessoas lotadas na SCI/TJPA



**Fonte:** SGP/TJPA

Assim, no biênio 2013/2014 a SCI/TJPA era constituída por 24 (vinte e quatro) pessoas, dentre as quais 6 (seis) servidores exclusivamente comissionados; 7 (sete) servidores efetivos do quadro de carreira originário do TJPA; 8 (oito) servidores cedidos de órgãos externos; e 3 (três) estagiários. Nesse sentido, restou verificado que o aumento de servidores qualificados na SCI/TJPA na gestão 2013/2014 pode ter contribuído para um maior desempenho da equipe de controle se comparado com o número de manifestações emitidas no recorte temporal da pesquisa (Gráfico 1). Não obstante, o crescimento do número de servidores e estagiários no biênio 2013/2014, é possível verificar uma diminuição diante da gestão atual do TJPA.

c) Dificuldades enfrentadas na implantação do SCI.

Grande parte dos programas de mudança fracassa em razão da resistência dos envolvidos (LUSSIER et al., 2010) – funcionários em empresas privadas e servidores em organizações públicas. Dentre inúmeros motivos pelos quais as pessoas resistem às mudanças destacam-se a incerteza, ansiedade da

aprendizagem, interesse próprio, temor de perda e temor da perda do controle (LUSSIER et al, 2010). Contudo, não é objeto desta pesquisa aprofundar na classificação das causas que contribuem para a resistência à mudança, mas apenas identificar com base no Quadro 16, algumas das dificuldades enfrentadas pelos servidores da SCI/TJPA e dos NCI/TJPA quando da implantação da nova estrutura de controle interno.

**Quadro 16** - Aspecto Estrutural: Dificuldades enfrentadas na implantação do SCI.

| Servidores   |  |
|--|--|
| Codificação Seletiva   | Depoimentos  |
| Dificuldade enfrentada pela gestão 2013/2014 na implantação. | Entrev. 1: [...] a principal dificuldade foi à resistência encontrada nos servidores que estão acostumados a uma determinada rotina [...] apontar erros nos processos administrativos, e recomendar a correção, nem sempre é bem-quista, pois se tem erros é porque alguém está fazendo errado, e nem sempre esse servidor que está errando assume com tranquilidade que deve a partir daquele momento e por recomendação de um órgão de controle interno, agir de maneira diferente.              |
|  | Entrev. 2: [...] a dificuldade é que ninguém gosta de ser auditado, fiscalizado ou controlado [...] o controle interno precisa de autonomia e independência para atuar [...] o órgão de controle interno não pode ter suas ações limitadas ou engessadas seja por servidor ou pela Presidência do órgão. A administração é imparcial, logo o Relatório de Auditoria ou as recomendações emanadas pela SCI/TJPA devem ser considerados independentemente de sentimentos pessoais de quem as recebe. |
|  | Entrev. 3: [...] no geral não tivemos dificuldades para a implantação do sistema de controle interno organizacional.   |
|  | Entrev. 4: [...] toda mudança gera uma resistência, e, assim, tudo que for para controlar e vigiar, para auditar gera uma resistência maior ainda nas pessoas, então acredito que a dificuldade tenha sido muito grande nesse sentido de “há, vão está vigiando nossas ações”, “há, vão está vigiando o meu trabalho”, mas voltado para esse foco, e não resistência no sentido de os servidores intervirem ou boicotarem o trabalho seja da Secretaria, seja do núcleo de controle interno.       |
|  | Entrev. 5: [...] a maior dificuldade é exatamente implantar a cultura de controle. Cabe a Presidência fazer os servidores compreenderem o que é controle interno, como ele se desenvolve, como ele atua, e que todas as unidades devem desenvolver suas ações de controle [...] nesse ponto tenho dúvidas se a área administrativa do TJPA, que chamamos área meio, realmente internalizou o que é controle interno.   |
|  | Entrev. 6: [...] a principal dificuldade foi à mudança de pensamento nos próprios servidores que foram designados para os núcleos de controle interno. Outra dificuldade é que a comunicação entre a SCI/TJPA e os Núcleos de Controle Interno ocorreu efetivamente quando da implantação do sistema, após a estruturação dos núcleos percebemos um distanciamento da SCI/TJPA, não contamos mais com o mesmo apoio que inicialmente tínhamos.   |
|  | Entrev. 7: [...] a dificuldade é que o controle interno historicamente é visto como mero “atirador de pedras”, então ainda hoje há uma resistência [...] existe vaidade, a pessoa não quer ser questionada, como se a gente tivesse jogando em “times diferentes”, e na verdade o controle interno “joga com a mesma camisa”, a camisa do Tribunal de Justiça, somos da mesma casa, trabalhamos juntos com o mesmo objetivo, só que infelizmente a resistência ao controle existia e existe ainda. |

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

Ainda de acordo com o Quadro 16, foi possível perceber que a nova estrutura de controle não foi prontamente aceita por parte dos servidores do TJPA, conforme realçou o entrevistado 1, que afirmou, inclusive, ser verificada certa irritação nos membros das unidades administrativas quando membros da equipe da SCI/TJPA chegavam nas divisões para desenvolver alguma ação de controle (recomendação, solicitação, orientação). Ainda nesse contexto, foi observado que nem a Alta Administração e nem os servidores integrantes dos níveis operacionais e táticos gostam de ser auditados, fiscalizados ou controlados.

No entanto, independente de razões pessoais, todos devem estar submetidos aos ditames da lei, e o órgão de controle interno não poderá sofrer ingerências internas de quem quer que seja (CASTRO, 2008). Portanto, é importante destacar sobre este aspecto, que em uma organização pública a mudança de compreensão sobre a importância do controle interno deve ser um movimento contínuo da Alta Administração. Investir em ações de controle prévio e concomitante, e fomentar entre os servidores medidas de caráter orientativo e pedagógico quanto às ações de controle do órgão, são medidas que poderão contribuir para a diminuição da resistência dos servidores frente ao papel desenvolvido pelo órgão de controle.

Outra constatação foi à resistência dos servidores diante da dificuldade de compreensão da nova estrutura de controle. Compreende-se que toda mudança gera um desconforto para àqueles acostumados como uma rotina organizacional, porém Lussier et al., (2010) afirma que a implementação de qualquer mudança organizacional deve vir apoiada a um bom planejamento, que demonstre objetivos claros e objetivos, de maneira que todos saibam exatamente em que consiste a mudança e como ela os afetará.

Com relação aos avanços obtidos na gestão a partir da implantação do SCI, o Quadro 17 destacou possíveis avanços obtidos na gestão do TJPA, após a estruturação do sistema de controle interno.

**Quadro 17** - Aspecto Estrutural: Avanços obtidos na gestão a partir da implantação do SCI.

| Servidores           |  |
|----------------------|--|
| Codificação Seletiva | Depoimentos  |
| Avanço pós-SCI       | Entrev. 1: [...] uma melhor instrução dos processos administrativos [...] Assim, antes da SCI/TJPA recomendar ajustes nos processos, os núcleos de controle interno já sinalizavam a necessidade de correções nos autos, reduzindo o tempo dos trâmites administrativos.   |
|                      | Entrev. 2: [...] percebo uma preocupação maior na qualidade do processo administrativo. E quando os servidores têm dúvidas, ou procuram a SCI/TJPA ou os núcleos, pois sabem que se o processo não estiver adequado irá parar os nos núcleos ou na Secretaria.   |
|                      | Entrev. 3: [...] A melhoria da qualidade dos relatórios de auditoria, consequência das capacitações oferecidas aos servidores.   |
|                      | Entrev. 4: [...] não acho que houve melhorias nas qualidades dos processos. Acho que houve um desmembramento em núcleos de controle interno, sendo que uns núcleos trabalham e outros não trabalham; a análise feita por um integrante de um dado núcleo é correta e efetiva, sendo que a realizada por outro integrante do mesmo núcleo ou de outro não é correta e efetiva, porque um integrante tem autonomia (servidor efetivo), enquanto que outro integrante não tem autonomia, pois é comissionado e não tem liberdade para expressar sua verdadeira opinião, e tem receio de ser exonerado. Deve existir um controle interno independente e autônomo. Não adianta dizer que controle interno é autônomo e dos 15 servidores que estão lotados lá, a maioria é de cedido ou é comissionado. |
|                      | Entrev. 5: [...] a auditoria tem um sistema exclusivo para essa área, que possibilita acompanhar toda a fase da auditoria. Temos um sistema de monitoramento de auditorias; temos manuais que dão suporte a nossa atuação.   |
|                      | Entrev. 6: [...] antes dos núcleos de controle interno as atividades dos servidores nas unidades administrativas não eram padronizadas. Não tínhamos manual de rotina. Não tínhamos uma regulamentação da rotina administrativa. Hoje temos manuais, planos, entre outras ferramentas que apoiam a nossa atividade.  |
|                      | Entrev. 7: [...] percebo otimização dos gastos, por exemplo, a gente tem feito monitoramento que não se fazia, a gente tem feito um monitoramento no gasto de combustível, consumo próprio de pneus, peças dos carros, então, assim, isso vai reduzindo as despesas, e vai reduzindo os gastos com o dinheiro público.   |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

E de maneira geral, foi possível observar que os avanços ocorridos na gestão concentraram-se em nível de processo administrativo; de auditoria; e de regulamentos específicos de controle interno.

#### a) Processos Administrativos.

A melhoria na instrução dos processos através de uma adequação no trâmite administrativo pode ser atribuída à descentralização em núcleos de controle

interno. Castro (2008) destaca que grande número de processos e procedimento dentro de uma organização pública faz com que o órgão central de controle possua um expressivo volume de trabalho e, na maioria das vezes, estrutura física e de pessoal insuficientes para entender tal demanda. O autor defende que a descentralização das atribuições do sistema de controle serve como ordenadora do procedimento de controle e possibilita uma quantificação das ações de controle no órgão. Dessa maneira, no TJPA ante a nova estrutura de controle, os processos tramitavam inúmeras vezes pelas inúmeras divisões, seguindo geralmente por dois caminhos: o primeiro ocorria quando o processo chegava para análise de conformidade da SCI/TJPA, e tinha que retornar à unidade administrativa de origem para atendimento das recomendações assinaladas pelo órgão central de controle. Neste momento os procedimentos tornavam-se mais morosos, pois deveria ser refeito algum ato ou até mesmo a totalidade de uma fase administrativa; o segundo ocorria quando diante de um vício insanável, o processo tinha que ser refeito desde o início. Assim, após a implantação da estrutura de controle, os NCI/TJPA (integrantes das unidades administrativas) sinalizavam previamente nos autos as medidas necessárias para a correta adequação processual, reduzindo, dessa maneira, o tempo dos trâmites administrativos e elevando a qualidade em todo procedimento, uma vez que o mesmo processo era analisado por mais de uma esfera de controle.

#### b) Auditoria

Destaca-se que a auditoria interna foi um dos aspectos mais enfatizados na Meta nº 16/2013, considerando que o CNJ atribuiu 3 (três) dos 17 requisitos da meta para o fortalecimento das ações de auditoria nos órgãos do Poder Judiciário. O que contribuiu, sobremaneira, para que o TJPA buscasse desenvolver medidas para robustecer esta área. O entrevistado 7 exemplificou como avanço obtido à melhoria na otimização dos gastos de combustível e monitoramento de peças em veículos automotivos de propriedade do TJPA. Sobre este apontamento, é importante ressaltar, que a otimização dos gastos no setor de transporte do TJPA foi consequência das 17 (dezessete) recomendações advindas do resultado da Auditoria Operacional de Transporte nº 011/2013 realizada pela SCI/TJPA à unidade responsável pelo serviço. Assim sendo, para que o trabalho de auditoria interna

possa alcançar os objetivos previamente planejados, de maneira a adicionar valor à organização, é fundamental que os servidores atuantes nesta área possuam proficiência para a aplicação correta das normas de auditoria (PARDINI, 2013). Nesse contexto, a melhoria da qualidade do trabalho da unidade de auditoria interna do TJPA, pode ser atribuída às ações de capacitação promovidas ao longo do biênio 2013/2014, bem como em razão do desenvolvimento de infraestrutura tecnológica para apoiar as ações deste setor.

c) Regulamentos específicos de controle interno.

Inicialmente é relevante enfatizar que os manuais são documentos elaborados pela organização com o propósito de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividade (CURY, 2007). Dessa maneira, o processo de manualização consiste em elaborar toda a documentação (manuais, planos, normativos, notas de orientação) relacionada ao funcionamento de uma instituição ou de partes dela, como forma de potencializar os recursos, racionalizar a produtividade e otimizar a prestação de serviços aos jurisdicionados. A manualização possibilita clara exposição dos procedimentos internos, através de práticas uniformes, normatização e eficiência dos atos, além de prevenir a ocorrência de erros e desperdícios (CORBARI et al., 2012). No que tange ao TJPA, foi constatado que a SCI/TJPA disponibilizou documentos específicos para subsidiar as atividades de controle no órgão, com o fim de dar suporte aos servidores daquilo que deveria ser feito com o que realmente estava sendo realizado. No que se refere à área de controle no TJPA, a padronização de rotinas e procedimentos administrativos no biênio 2013/2014, representou uma atitude inovadora na organização. Destaca-se no quadro 18 o quantitativo de documentos específicos de controle expedidos pela SCI/TJPA:

**Quadro 18:** Quantitativo de documentos específicos de controle interno no biênio 2013/2014.

| Documentos | Quantitativo | Denominação   |
|------------|--------------|---|
| Manuais    | 5            | Manual de Auditoria Interna do TJPA;<br>Manual de Procedimento de Monitoramento de Auditorias;<br>Manual do Sistema de Auditoria Interna-AUDI;<br>Manual de Procedimentos para a Elaboração de Normativos Técnicos e Administrativos;<br>Manual de Controle Internos do TJPA. |

|                     |    |   |
|---------------------|----|---|
| Planos              | 8  | Plano de Auditoria Interna de Longo Prazo (PALP);<br>Plano Anual de Atividade de Auditoria Interna (PAAAI/2013);<br>Plano Anual de Atividade de Auditoria Interna (PAAAI/2014);<br>Plano Anual de Atividade de Auditoria Interna (PAAAI/2015);<br>Plano Anual de Fiscalização de Obras e Serviços de Engenharia da SCI/2014;<br>Plano Anual de Fiscalização de Obras e Serviços de Engenharia da SCI/2015;<br>Plano Anual de Capacitação da SCI/TJPA/2014;<br>Plano de Comunicação da SCI/TJPA. |
| Notas de Orientação | 12 | Ver quadro 2.   |

Fonte: SCI/TJPA

Porém, não é suficiente que a Administração somente ofereça documentos de consulta aos seus integrantes, além disso, deverá orientar e estimular entre os servidores tanto a ação de consultar os manuais já elaborados, quanto sensibilizá-los da importância institucional da normatização de suas próprias atividades e procedimentos. Sob este aspecto, enfatiza-se a importância das práticas de gestão de conhecimento. A partir do momento em que a informação adquire um significado em função de uma determinada realidade, ela passa a ser entendida como conhecimento (SOUSA, 2002). Oliveira (2001, p. 22) afirma que “a criação do conhecimento organizacional é definida como a capacidade de a empresa criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. Assim, a criação do conhecimento, a sua divulgação e compartilhamento em uma organização, é responsabilidade de todos, mas, sobretudo, caberá principalmente àqueles que possuem o papel de gestores e chefes, fomentar entre os servidores a busca pelo conhecimento contínuo.

Diferentemente do que foi verificado nos outros depoimentos, o entrevistado 4 afirmou que não visualizou melhorias na instrução dos processos administrativos, pois apesar da descentralização em núcleos de controle interno, existem divergências técnicas de análise dos processos por integrantes de um mesmo núcleo de controle interno. Com relação às análises técnicas díspares entre integrantes de um mesmo núcleo de controle interno, compreende-se que dois fatores podem contribuir para tal desigualdade: O primeiro refere-se à diferença de conhecimento técnico entre membros de um mesmo NCI/TJPA, que poderia ser minimizado pelo estabelecimento de reuniões periódicas entre os integrantes do

mesmo núcleo de controle, entre os integrantes dos 4 (quatro) NCI/TJPA e entre os integrantes dos núcleos de controle interno com a SCI/TJPA, com o objetivo de alinhar o entendimento sobre os casos concretos, dirimir dúvidas, e realizar atualizações sobre as matérias de maior repercussão administrativa. Enquanto que o segundo fator é consoante à rotatividade de servidores e a redução da memória organizacional de controle. Considerando que a unidade de controle interno do TJPA é composta por servidores efetivos, cedidos e comissionados, é fato que a cada nova gestão, ocorrem término de cessão dos cedidos e exonerações dos exclusivamente comissionados. Dessa maneira, a exemplo do ocorrido na SCI/TJPA, dos 24 servidores lotados no órgão central de controle do TJPA em 2013/2014, 3 (três) foram exonerados; 2 (dois) foi encerrada a cessão; 1 (um) foi relotado em outra unidade administrativa, quando do início da nova gestão. Logo, entende-se que apesar do investimento realizado nas ações de capacitação, aproximadamente 25% dos servidores (efetivo, cedidos e comissionados), que foram capacitados para atuar como agentes de controle no órgão, não se encontram mais na SCI/TJPA. E tal cenário foi verificado em todos os núcleos de controle interno.

Portanto, a perda de memória institucional na área controle interno no TJPA poderá ser combatida a partir do desenvolvimento de uma gestão sistemática do capital humano. Assegurar que as competências não se esvaíam quando colaboradores deixam seus postos na organização, por meio de reciclagem, compartilhamento de experiências e divulgação de conhecimento, possibilita que organização diminua a dependência de pessoas-chave para a continuidade dos projetos bem-sucedidos (MENEZES, 2006).

#### 5.1.1.2 Discussão acerca do Fator Humano do SCI do TJPA

O capital humano é o elemento que produz inovação e proporciona o crescimento organizacional, constituindo-se como o principal gerador de informações e conhecimento da organização (MENEZES, 2006). À vista disso, e em complemento à estrutura objetiva do sistema de controle interno, soma-se a necessidade da estruturação subjetiva desse sistema, sob pena de reduzir o controle a apenas uma produção teórica, sem nenhuma efetividade prática (CASTRO, 2008). Embora existam inúmeros requisitos estruturais subjetivos para a formação de um sistema de controle interno, esta pesquisa, optou em analisar

apenas a compreensão dos servidores das unidades de controle interno, sob dois enfoques, quais sejam: a) capacitação, pois dentre os 17 (dezesete) requisitos previstos na Meta nº 16-2013, 3 (três) referiram-se à gestão de recursos humanos, e dentre esses, 2 (dois) são específicos para as ações de capacitação; b) cultura de controle, porque não basta apenas que a organização possua uma estrutura de controle formalmente constituída, muito além disso, deve possibilitar meios para que os servidores compreendam a importância do controle, aprendam a estabelecer mecanismos de controle para gerenciar os riscos envolvidos em suas atividades, principalmente naquelas consideradas áreas críticas para a performance organizacional e da governança, entre outras medidas. Desse modo, será possível avaliar ou medir se àquela organização consolidou em sua rotina a reunião de hábitos, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização (CHIAVENATO, 2010). Somente assim será possível afirmar a existência de uma cultura de controle. Por consequência, avaliou-se este requisito, com o objetivo de demonstrar a compreensão dos servidores do TJPA atinente ao conceito e aspectos que envolvem a cultura de controle em uma entidade pública.

#### a) Capacitação

O Conselho Nacional de Justiça, na Resolução nº 126, de 22/02/2011, pontuou em seu artigo 8º que a formação dos servidores terá caráter permanente, desde o seu ingresso no serviço público e ao longo de sua vida funcional. E especificamente com relação às unidades de controle interno, o CNJ através do julgamento da 181ª Sessão Ordinária determinou que a administração superior dos órgãos integrantes do Poder Judiciário encaminhassem até 30 de outubro de cada ano, plano de capacitação para o ano seguinte, de maneira que a totalidade dos servidores da unidade fosse permanentemente capacitada em eventos internos e externo. No que tange ao TJPA, e com base nos depoimentos do quadro 12, foi possível observar que a capacitação na área de controle interno foi um movimento iniciado em 2013, e teve como objetivo central qualificar continuamente os servidores integrantes da SCI/TJPA e NCI/TJPA, possibilitando aos mesmos a execução de suas funções de forma padronizada e alinhada com as exigências da legislação e em conformidade com as determinações do Conselho Nacional de Justiça.

Assim, verificou-se que para que ocorra o aprimoramento do sistema de controle interno organizacional, faz-se necessário, entre outras medidas, que seja oportunizada aos servidores da área de controle interno a contínua capacitação, de acordo com as informações do Quadro 19:

**Quadro 19-** Aspectos Humanos: Capacitação

| Servidores           |   |
|----------------------|---|
| Codificação Seletiva | Depoimentos   |
| Capacitação          | Entrev. 1: [...] a gestão tem um papel fundamental na capacitação dos servidores [...] a gestão 2013/2014 foi a responsável por incentivar o maior número de capacitação aos servidores que atuam na SCI/TJ e nos núcleos de controle interno.  |
|                      | Entrev. 2: [...] a capacitação foi realizada principalmente em razão da Meta 16 em 2013/2014 [...] Porém, a capacitação deve ser contínua. Todo o servidor deve passar por uma capacitação pelo menos uma vez ao ano. Mas, infelizmente não é isso que vemos.   |
|                      | Entrev. 3: [...] as capacitações realizadas no biênio 2013/2014 foram fundamentais para o aperfeiçoamento dos trabalhos apresentados pela área de controle interno do Tribunal.   |
|                      | Entrev. 4: [...] a capacitação independente de ser controle interno ou não deve abranger todos os servidores para que possam continuar se aperfeiçoando. Isso não acontece no Tribunal. Poucos servidores têm direito a capacitação.  |
|                      | Entrev. 5: [...] o TJPA por determinação do CNJ promoveu diversas capacitações no biênio passado que foram importantes para que o nosso trabalho hoje fosse mais bem desenvolvido. Só espero que a capacitação no TJPA não tenha sido apenas um movimento isolado da gestão passada, mas que seja promovida por todos os Presidentes que estiverem à frente do órgão. |
|                      | Entrev. 6: [...] a capacitação é fundamental. Quando da implantação dos núcleos, recebemos vários treinamentos com profissionais renomados na área de controle interno, porém a capacitação tem que ser contínua em parceria com a SCI/TJPA, para que os servidores estejam atualizados nos núcleos de controle interno.  |
|                      | Entrev. 7: [...] houve um bom fortalecimento dessa parte de capacitação dos servidores [...] as pessoas que trabalham com controle interno precisam constantemente está se atualizando, de acordo com os novos posicionamentos dos Tribunais Superiores, dos órgãos externos em geral [...]   |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

#### a) Cultura de Controle

Considerando que a cultura de uma organização não é estática e permanente, compreende-se que a única maneira viável de mudar uma organização é mudar a sua cultura, isto é, os sistemas de relacionamentos dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham (CHIAVENATO, 2003). Atinente ao controle interno organizacional, e de acordo com os princípios exarados pelo Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (1998) a cultura do controle interno deve ser disseminada pela

Alta Administração e pelo nível gerencial superior do órgão, com objetivo de demonstrar a todos os funcionários a importância dos controles internos. Assim sendo, os diversos níveis hierárquicos em uma organização precisam entender o seu papel no processo de controle interno e estar completamente engajados neles.

Com relação ao TJPA, percebe-se, de maneira geral, que as respostas verificadas no Quadro 20 foram contraditórias, pois uma parcela dos entrevistados afirmou que foi estabelecida uma cultura de controle no órgão, enquanto que a outra asseverou que apesar dos avanços perceptíveis na gestão, a cultura de controle ainda não foi disseminada na instituição. Apenas um entrevistado afirmou que a cultura de controle está em desenvolvimento neste Poder Judiciário.

**Quadro 20-** Aspectos Humanos: Cultura de Controle

| Servidores           |  |
|----------------------|--|
| Codificação Seletiva | Depoimentos  |
| Cultura de Controle  | Entrev. 1: [...] criou-se uma cultura de controle no TJPA, mas acredito que ainda há muito a avançar, nós estamos no início, está caminhando, se houver uma gestão que “vista a camisa” da cultura do controle nós podemos caminhar mais rápido.   |
|                      | Entrev. 2: [...] eu acho que ainda não, apesar de alguns progressos já verificados, lamentável perceber que tem gestão que somos mais valorizados e outras que somos quase que desconsiderados [...] Então, entendo que ainda não há uma cultura de controle no TJPA, principalmente porque a cultura de controle ainda não foi internalizada pela própria presidência do órgão.                 |
|                      | Entrev. 3: [...] criou-se uma cultura de controle [...] todas as áreas do Tribunal estão mais preocupadas com a questão do controle interno, inclusive revisando sob alguns aspectos os procedimentos operacionais das áreas, no sentido de melhorar os controles internos dentro das unidades administrativas.  |
|                      | Entrev. 4: [...] não foi criada uma cultura de controle, e nem será criada tão cedo, se não houver uma mudança do entendimento da organização a respeito do controle interno [...] a autoridade máxima do Tribunal não tem um perfil administrativo, logo não entende a importância do controle.   |
|                      | Entrev. 5: [...] a cultura foi criada e é bem aceita, agora é lógico que como tudo, pode avançar mais. O que falta agora é essa cultura ser colocada em pauta pela SCI e Presidência perante os servidores como um todo, através de cursos, palestras, workshop, e não permitir que os avanços alcançados até o presente momento, adormeçam, e se tornem inutilizáveis na rotina administrativa. |
|                      | Entrev. 6: [...] criou-se uma cultura no TJPA [...] pelo menos falo com relação aos servidores ligados ao núcleo na unidade administrativa que eu atuei.   |
|                      | Entrev. 7: [...] acredito que ainda está sendo implantada [...] ainda há uma certa resistência, mas os servidores estão se adaptando a essa nova sistemática de controle, a esse fortalecimento do sistema de controle interno, então, assim, ainda está em fase de desenvolvimento.   |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

Faz-se oportuno realçar que segundo Hall (2009, p. 80) a “cultura possui três características: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos”. Sendo assim, a cultura organizacional seria um conjunto de modos de pensar e de agir, aprendidos e partilhados por uma pluralidade de pessoas (PIRES; MACEDO, 2006). Outro fator que merece destaque é que a cultura organizacional demanda tempo para ser incorporada na organização. Sobre esta questão Chiavenato (2010, p.139) destaca que a cultura “é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir”. Segundo o autor a cultura serve de elo entre o presente e passado e contribui para a permanência e a coesão da organização. Logo, compreende-se que a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização.

Dessa maneira, e com base no que foi observado (Quadro 20), é possível concluir que a cultura de controle no TJPA ainda se encontra em estágio embrionário, compreendida apenas por uma parte dos membros que a compõem. Portanto, acredita-se que um dos fatores que contribui para a perpetuação da cultura de controle em uma organização é quando o interesse e comprometimento partem das instâncias superiores (níveis táticos e estratégicos) do organismo público, possibilitando a incorporação efetiva da cultura no órgão e estabelecendo meios para que seja praticada por todo corpo funcional de uma entidade pública.

#### 5.1.1.3 Discussão acerca do Fator Operacional do SCI do TJPA

Para que o controle interno organizacional alcance a eficiência operacional, é fundamental que a Administração provenha os meios necessários ao direcionamento das atividades, de maneira a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme dos procedimentos administrativos (ATTIE, 2010). Assim, Silva et al. (2002) destacam que o fator operacional está ligado aos meios pelos quais a organização procura atingir os seus objetivos, com o melhor aproveitamento possível dos recursos, no sentido de maximização dos resultados. Os autores ressaltam ainda que os indicadores devem refletir esforços organizacionais no sentido de buscar a padronização de processos, formalização de procedimentos, adoção de programas

que elevem a velocidade de execução das atividades e redução de erros, de coordenação e no manuseio de ferramentas e materiais para minimizar custos e despesas. Diante disso, faz-se importante enaltecer a utilização de *benchmarking* no cenário organizacional. Carlini Junior et al. (2004) enfatizam que as práticas de *benchmarking* são necessárias para que as organizações elevem o seu desempenho, através da eliminação do processo de aprendizagem na base da tentativa e erro. Assim, o *benchmarking* sugere um processo estruturado de identificação daquilo que deve ser melhorado no contexto organizacional, constituindo-se como um processo de investigação de oportunidades, de melhoria interna e de aprendizagem contínua (WAQUED, 2002).

De acordo com o Quadro 21 foi possível observar que das iniciativas do TJPA na área de controle interno, o Sistema de Auditoria Interna (AUDI) foi considerado como *benchmarking* para fins de exportação e utilização por outros Tribunais do Brasil.

**Quadro 21-** Aspectos Operacionais - *Benchmarking*

| Servidores           |  |
|----------------------|--|
| Codificação Seletiva | Depoimentos  |
| Benchmarking         | Entrev. 1: [...] destaco o desenvolvimento do Sistema AUDI pela SCI/TJPA e SI/TJPA, pioneiro no Brasil, é uma ferramenta digital que auxilia o trabalho da equipe de auditoria.  |
|                      | Entrev. 2: [...] acredito que tenha sido o sistema informatizado de auditoria. Algo inovador e positivo que deve ser aprimorado e disponibilizado para a Administração Pública.  |
|                      | Entrev. 3: [...] o sistema AUDI e o sistema de monitoramento de auditorias são ferramentas desenvolvidas no TJPA, mas que podem ser disponibilizadas a outros Tribunais.   |
|                      | Entrev. 4: [...] o que me chamou atenção no biênio 2013/2014 e que deveria ser mantido no TJPA e adotado por outros Tribunais é o incentivo a capacitação dos servidores.  |
|                      | Entrev. 5: [...] acredito que tenha sido o sistema informatizado de auditoria. Sistema Audi.   |
|                      | Entrev. 6: [...] o sistema AUDI, idealizado e elaborado pela SCI/TJPA, mas desenvolvido pela SI/TJPA, foi fundamental para o maior controle e gerenciamento das auditorias.  |
|                      | Entrev. 7: [...] Sistema AUDI, desenvolvido pela Secretaria de Controle Interno em parceria com a Secretaria de Informática do TJPA [...] criado para melhorar e otimizar o trabalho da equipe de auditoria, e que tem sido procurado por outros Tribunais tanto por Tribunais, então eu acho que é um exemplar de uma atuação bem-sucedida daqui do Tribunal. |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

Desse modo, o sistema AUDI é um modelo inédito de auditoria, que auxilia o auditor em suas atividades, abrangendo todas as fases do procedimento de auditoria, produzindo como resultado principal o Relatório de Auditoria em formato padronizado. O sistema foi apresentado, em 2014, durante reunião técnica de trabalho no Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que recomendou o software como uma das boas práticas da Justiça a ser adotada em todo o Brasil. De acordo com o TJPA, cinco instituições, sendo três do Pará e duas de outros Estados, receberam o software com o AUDI, resultado dos acordos de cooperação técnica firmados entre o TJPA e os órgãos interessados para a cessão da tecnologia. O Ministério Público do Pará (MPPA), o Tribunal de Contas do Estado do Pará (TCE-PA), o Tribunal Regional Eleitoral do Pará (TRE-PA), o Tribunal de Justiça do Tocantins (TJ-TO) e o Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região (TRT-21), em Natal (RN), já utilizam o programa desenvolvido pelas Secretarias de Controle Interno e Informática do TJPA<sup>18</sup>. O programa de informática foi desenvolvido em 2014 após o Parecer nº 2/2013 do SCI/Presi/CNJ, que determinou a execução de várias providências a cargo da Unidade de Controle Interno dos Tribunais brasileiros, no tópico que corresponde às “Ações de fortalecimento dos órgãos de controle interno”, e de acordo com a Resolução CNJ nº 171/2013 e com as normas de auditoria (NAT) do Tribunal de Contas da União (TCU). Assim, observou-se que a partir do desenvolvimento de uma ferramenta tecnológica da informação, o TJPA possibilitou o aperfeiçoamento do processo de auditoria, que passou a ser realizado dentro de uma plataforma tecnológica. Com o Sistema Audi os papéis de trabalho da unidade de auditoria passaram a ser armazenados na plataforma tecnológica, enquanto que as consultas, as análises de documentos e a elaboração do relatório de auditoria passaram a ser realizados através de mídia digital.

#### 5.1.2 Síntese dos resultados das entrevistas.

Diante do apresentado, não se pode negar que as entrevistas analisadas acima apresentaram uma pioneira e rica discussão sobre a importância do controle interno, como elemento estratégico para o fortalecimento da governança organizacional, abrindo caminhos de pesquisa, questionando o senso comum e

---

<sup>18</sup> Disponível em: <<http://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/imprensa/noticias/Informes/204692-Forum-de-Boas-Praticas-apresentara-Audi.xhtml>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

mostrando, acima de tudo, como o controle interno e a governança são conceitos entrelaçados e que costumam se relacionar a diversos temas caros à pesquisa da vida das organizações públicas.

Nesse contexto, faz-se importante apresentar uma síntese dos resultados encontrados a partir da análise de conteúdo no que se refere à implantação do sistema de controle interno do TJPA, considerando os fatores estruturais, humanos e operacionais, e de acordo com os requisitos previstos na Meta 16-2013 do CNJ.

E como forma de ilustrar os resultados obtidos, será apresentado ao final de cada síntese um quadro que demonstra as unidades de registro de maior relevância para os entrevistados, correspondentes a cada código central, e ordenadas com base na conversão quantificável.

Atinente ao fator estrutural depreendeu-se no caso específico do TJPA, que a estruturação do sistema de controle interno foi impulsionada primordialmente por pressão externa advinda do Conselho Nacional de Justiça a partir do lançamento da Meta nº 16/2013, e não de um movimento interno da gestão ou da Presidência do órgão. Dentre as medidas introduzidas pela gestão 2013/2014 que garantiram o desenvolvimento da nova estrutura de controle, restou evidenciada as consideradas mais importantes pelos servidores do órgão, quais sejam: o estabelecimento de normativos específicos para a área de controle; as capacitações e treinamentos disponibilizados aos servidores da SCI/TJPA e Núcleos de Controle Interno.

Ainda diante do fator estrutural, foi observado que a nova estrutura de controle do TJPA não foi prontamente aceita por parte dos servidores, primordialmente por duas razões: a) dificuldade de compreensão sobre a importância da descentralização das atribuições do sistema de controle interno consolidada na figura dos Núcleos de Controle Interno; e b) resistências (por vaidade; receio do novo; sentimento de fiscalização e monitoramento) verificadas tanto na Alta Administração como entre os servidores com relação às ações de controle desenvolvidas pela SCI/TJPA e pelos NCI/TJPA. Por outro lado, e sob uma análise positiva do sistema de controle interno, foram observados também possíveis avanços na gestão que se concentraram basicamente em nível de processo administrativo; de auditoria; e de regulamentos específicos de controle interno.

Igualmente, o estudo contribuiu para conhecer sobre o que é importante em um sistema de controle interno na visão daqueles que possuem em sua rotina administrativa a responsabilidade de garantir a eficiência das ações de controle no

TJPA. Ressalta-se, porém, que às medidas indicadas não forma necessariamente introduzidas pela gestão 2013/2014. Assim, os servidores destacaram como medidas fundamentais para a implantação ou o fortalecimento da área de controle em uma organização o apoio da gestão; a autonomia e independência na atuação da equipe de controle para que não sofra ingerências que possam comprometer a imparcialidade das ações de controle; a constituição da equipe de controle interno formada apenas por servidores efetivos após cumprimento de estágio probatório, conforme depreendeu-se do Quadro 22:

**Quadro 22:** Fator Estrutural: resultado da análise de conteúdo.

| Código Central   | Codificação Seletiva   | C. Q. | Unidade de Registro   | Unidade de Contexto   |
|------------------|--|-------|---|---|
| FATOR ESTRUTURAL | Fator determinante para a implantação.                                   | 4     | CNJ   | o TJPA somente estruturou o SCI por determinação do CNJ.  |
|                  |  | 3     | CF/88   | a própria CF que apontou a necessidade de fortalecimento dos controles internos [...] a CF foi o grande norte.                  |
|                  |  | 3     | Fortalecer as ações de controle da área administrativa do TJPA              | reconhecimento pela Presidência do Tribunal que a área de controle interno estava muito carente em vários pontos                |
|                  | Medida que favorece a implantação.                                       | 3     | Apoio da gestão   | o apoio da gestão é fundamental   |
|                  |  | 2     | Autonomia e independência na atuação da equipe de controle.                 | e principalmente autonomia e independência, pois sem isso não tem como o controle desenvolver um trabalho correto e efetivo.    |
|                  |  | 2     | Quadro de servidores efetivos na constituição do órgão central de controle. | o quadro de servidores lotados no órgão de controle interno deve ser somente de efetivos após cumprimento de estágio probatório |
|                  | Medida mais perceptível da gestão 2013/2014 que favoreceu a implantação. | 5     | Normativos específicos para a área de controle                              | elaboração de normativos que apoiam o trabalho da SCI/TJPA  |
|                  |  | 2     | Capacitações  | promoveu-se a capacitação dos servidores  |
|                  | Dificuldade enfrentada pela gestão 2013/2014 na implantação.             | 4     | Resistência pelo corpo funcional  | a principal dificuldade foi à resistência encontrada nos servidores   |
|                  | Avanço pós-SCI   | 3     | Melhoria na qualidade da instrução processual.                              | percebo uma preocupação maior na qualidade do processo administrativo   |

Fonte: Elaboração própria (2016).

Em complemento ao aspecto estrutural do sistema de controle interno do TJPA, agregou-se a necessidade de analisar a estruturação subjetiva desse sistema. Dessarte, com base no código central fator humano, analisou-se a perspectiva da importância da capacitação para os servidores lotados na área de controle interno do órgão, e a consolidação ou não de uma cultura de controle na instituição.

Com relação à primeira abordagem, depreendeu-se uma análise positiva dos entrevistados, principalmente em razão de que a partir de 2013 a gestão do TJPA passou a ofertar capacitações e treinamentos específicos para os servidores da SCI/TJPA e Núcleos de Controle Interno, medida esta considerada relevante e inovadora no órgão. No entanto, os servidores acreditam também que a capacitação específica para a área de controle apresentou-se como um movimento isolado da gestão 2013/2014.

Atinente à segunda abordagem pesquisada, qual seja, cultura de controle, constatou-se que ainda não foi criada e difundida uma cultura de controle no TJPA como ferramenta estratégica de gestão e de apoio à governança organizacional. Logo, não foi possível observar um modo institucionalizado de pensar e agir dos servidores, frente à compreensão da importância das ações de controle interno para a organização. Portanto, acredita-se que para a consolidação de uma cultura de controle no TJPA, primeiramente deve-se estabelecer iniciativas para a construção de uma política específica de controle no órgão, que possibilite colocar em prática as ações de gerenciamento de riscos e de controle prévio e concomitante. E quando consolidada à política de controle na organização, à gestão deverá concentrar os esforços para alinhar a cultura de controle aos mecanismos de liderança, estratégia e controle, contribuindo dessa maneira, para o fortalecimento da governança organizacional, igualmente como ocorre com um sistema de controle interno, considerado de acordo com o Tribunal de Contas da União (2013, p.16) como “instância interna de apoio à governança”. O Quadro 23 ilustra os resultados interpretados:

**Quadro 23:** Fator Humano: resultado da análise de conteúdo.

| Código Central | Codificação Seletiva | C. Q. | Unidade de Registro | Unidade de Contexto   |
|----------------|----------------------|-------|---------------------|---|
| FATOR HUMANO   | Capacitação          | 5     | Movimento isolado   | a gestão 2013/2014 foi a responsável por incentivar o maior número de capacitação aos servidores que atuam na SCI/TJ e nos núcleos de controle interno.     |
|                | Cultura de Controle  | 3     | Consolidada         | criou-se uma cultura de controle no TJPA, mas acredito que ainda há muito a avançar   |
|                |                      | 3     | Não-Consolidada     | não foi criada uma cultura de controle, e nem será criada tão cedo, se não houver uma mudança do entendimento da organização a respeito do controle interno |

Fonte: Elaboração própria (2016).

Por fim, diante da análise do fator operacional quando da estruturação do sistema de controle interno do TJPA, foi possível identificar a partir das iniciativas do órgão na área de controle interno, que o Sistema de Auditoria Interna (AUDI) foi considerado como *benchmarking* para fins de exportação e utilização por outros Tribunais do Brasil. E de acordo com o discorrido acima, o AUDI é o sistema de auditorias do Poder Judiciário do Estado do Pará, cujo objetivo é prover o ferramental necessário ao auditor para a elaboração das auditorias de um modo sistemático, bem organizado, e muito bem documentado eletronicamente. Dessa maneira, o referido sistema apresenta-se como uma prestação de serviço público, pois o desenvolvimento de um *software* para a realização de auditoria interna possibilita um maior controle sobre a gestão dos recursos públicos. Porém, espera-se que além do sistema AUDI, a SCI/TJPA em conjunto com a SEINF/TJPA, continuem a desenvolver outras ferramentas tecnológicas para dar suporte ao trabalho da equipe de controle interno. O Quadro 24 delinea os resultados alcançados:

**Quadro 24:** Fator Operacional: resultado da análise de conteúdo.

| Código Central    | Codificação Seletiva | C. Q. | Unidade de Registro | Unidade de Contexto  |
|-------------------|----------------------|-------|---------------------|--|
| FATOR OPERACIONAL | <i>Benchmarking</i>  | 6     | Sistema AUDI        | destaco o desenvolvimento do Sistema AUDI pela SCI/TJPA e SI/TJPA, pioneiro no Brasil, é uma ferramenta digital que auxilia o trabalho da equipe de auditoria. |

Fonte: Elaboração própria (2016).

## 5.2 Análise da atuação da SCI/TJPA, sob a percepção dos servidores lotados nas unidades administrativas do TJPA.

Considerando que a pesquisa tem como objetivo essencialmente à produção de um novo conhecimento, e possui como fim precípuo a busca por respostas a problemas e indagações teóricas e práticas, sendo à base da ciência pela qual descobrimos a realidade (ZANELLA, 2009), nesta subseção pretendeu-se identificar as características da atuação da SCI/TJPA, sob a percepção dos servidores lotados nas unidades administrativas do TJPA, diante dos mecanismos de liderança, estratégia e controle, destacados pelo Tribunal de Contas da União (2013), como ações que possibilitam o fortalecimento da governança organizacional.

E para identificar as características da atuação da SCI/TJPA, sob a percepção dos servidores lotados nas unidades administrativas do TJPA, utilizou-se, conforme versado anteriormente, entre as técnicas de pesquisa à aplicação de questionários, realizadas com os servidores (efetivos, cedidos, comissionados e terceirizados) das unidades administrativas do TJPA, com exceção daqueles lotados na SCI/TJPA. Diante disso, com base nos dados obtidos na pesquisa de campo, passa-se a análise da percepção dos servidores, consoante a atuação da unidade central de controle do TJPA, diante dos mecanismos de liderança, estratégia e controle, dentro do recorte temporal de 2013 a 2014. Assim sendo, nesta subseção, serão apresentados os resultados da pesquisa com abordagem quantitativa, alcançados a partir da utilização da técnica estatística multivariada, com ênfase na análise fatorial exploratória (AFE). Inicialmente, será apresentado o perfil dos respondentes, em seguida a análise fatorial.

### 5.2.1 Perfil dos entrevistados

Nesta pesquisa foi utilizada uma amostra representativa da população de servidores atuantes na área administrativa do TJPA. Dessa maneira, descrever o perfil dos entrevistados teve por finalidade caracterizar a amostra da pesquisa com base em 10 (dez) critérios: a) quanto ao tipo de vínculo com o órgão; b) quanto ao cargo de provimento efetivo ocupado no TJPA; c) quanto ao órgão de origem (cedidos e não cedidos); d) quanto ao local de lotação no TJPA; e) quanto ao gênero; f) quanto à faixa etária; g) quanto à escolaridade; h) quanto ao tempo de serviço no TJPA; i) quanto ao tempo de exercício no cargo ou emprego; j) quanto os servidores que ocupam cargo de chefia. Assim, passa-se a apresentar o perfil dos entrevistados.

Sob esta perspectiva, a Tabela 1 apresenta informações sobre o perfil dos servidores lotados nas unidades administrativas (SEAD, SGP, SEINF e SEPLAN) do TJPA que fizeram parte da amostra investigada quanto aos cargos instituídos no plano de carreira do órgão que são classificados em: (1) cargo de provimento efetivo; (2) cargo de provimento em comissão. Acrescenta-se ainda ao quadro de funcionários do órgão os ocupantes de empregos terceirizados. Observa-se que na amostra, os servidores ocupantes de cargos efetivos de nível superior e médio correspondem a 63,9% (151). Os servidores exclusivamente comissionados, sempre ocupantes de cargos de nível superior, representam 11,4% (27). Por último, os terceirizados, ocupantes de empregos que possuem como requisito de contratação a conclusão do ensino médio ou fundamental, alcançaram na amostra 24,5% (58). Desta forma, observou-se que a amostra foi predominantemente formada por servidores efetivos.

**Tabela 1-** Perfil dos servidores quanto ao tipo de vínculo com o órgão

| Cargo        | Frequência | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Efetivo      | 151        | 63,9       |
| Comissionado | 27         | 11,4       |
| Terceirizado | 58         | 24,5       |
| <b>Total</b> | <b>236</b> | <b>100</b> |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

Com relação estritamente aos servidores ocupantes de cargos de provimentos efetivos do quadro de carreira do TJPA, a Tabela 2 revela a predominância de servidores que ocupam o cargo de analista judiciário que obteve 40,2% (89). Para este cargo a escolaridade exigida é de ensino superior em diferentes áreas de formação. Com menor quantitativo posicionou-se o cargo de auxiliar judiciário, cujo nível de escolaridade é de ensino médio, alcançando 37,3% (53).

**Tabela 2-** Perfil dos servidores quanto ao cargo de provimento efetivo ocupado no TJPA

| Carreira            | Frequência | Percentual |
|---------------------|------------|------------|
| Analista Judiciário | 89         | 62,6       |
| Auxiliar Judiciário | 53         | 37,4       |
| <b>Total</b>        | <b>142</b> | <b>100</b> |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

Quanto ao vínculo dos servidores em relação ao TJPA, a Tabela 3 mostra que apenas 5,9% (09) correspondem a servidores efetivos solicitados de outros órgãos. Enquanto que 94,0% (142) representam os servidores efetivos integrantes do quadro de carreira originária do Poder Judiciário.

**Tabela 3-** Perfil dos servidores efetivos e comissionados quanto ao órgão de origem

| Vínculo              | Frequência | Percentual |
|----------------------|------------|------------|
| Efetivos não cedidos | 142        | 94,0       |
| Efetivos cedidos     | 09         | 6,0        |
| <b>Total</b>         | <b>151</b> | <b>100</b> |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

A Tabela 4 revela o perfil dos servidores e terceirizados quanto aos locais de lotação no TJPA. Em maior número apresenta-se a Secretaria de Administração (SEAD/TJPA) que correspondeu a 31,7% (75), seguida pela Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças (SEPLAN/TJPA) com 27,5% (65), na sequência pela Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP/TJPA) que obteve 21,1% (50 pessoas) dos entrevistados, e por último a Secretaria de Informática (SEINF/TJPA) que atingiu 19,4% (46) de participantes da pesquisa. Dessa maneira,

apesar de não se tratar de uma amostra estratificada, observa-se que os entrevistados distribuíram-se por todas as unidades administrativas do TJPA.

**Tabela 4-** Perfil dos entrevistados quanto ao local de lotação no TJPA

| Unidade Administrativa | Frequência | Percentual |
|------------------------|------------|------------|
| SEAD                   | 75         | 31,8       |
| SEPLAN                 | 65         | 27,5       |
| SGP                    | 50         | 21,2       |
| SEINF                  | 46         | 19,5       |
| <b>Total</b>           | <b>236</b> | <b>100</b> |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

A Tabela 5 informa o perfil dos servidores e terceirizados quanto ao gênero. Verifica-se que há predominância do gênero do sexo masculino, o que correspondeu a 59,3% (140), enquanto o sexo feminino alcançou 40,6% (96) do total da amostra.

**Tabela 5-** Perfil dos servidores e terceirizados quanto ao gênero

| Gênero       | Frequência | Percentual |
|--------------|------------|------------|
| Masculino    | 140        | 59,4       |
| Feminino     | 96         | 40,6       |
| <b>Total</b> | <b>236</b> | <b>100</b> |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

Em atenção à faixa etária dos entrevistados, observou-se um relativo equilíbrio nas categorias que iniciavam em 29 e estendiam-se até 48 anos de idade, o que correspondeu a 68,8% (163), o que significa que há predominância de profissionais maduros e experientes nas unidades administrativas do órgão. Foi verificada ainda, a presença de entrevistados com menos de 28 anos de idade, o que obteve a 14,8% do total da amostra (35). As categorias que iniciavam em 49 até 58 anos de idade alcançaram um número expressivo de 19,4% (46). A faixa etária acima de 60 anos de idade atingiu somente 3,7% (9), conforme mostra a Tabela 6.

**Tabela 6-** Perfil dos entrevistados quanto à faixa etária

| Período em anos | Frequência | Percentual |
|-----------------|------------|------------|
| 19 a 23         | 14         | 6,0        |
| 24 a 28         | 21         | 8,9        |

|              |            |            |
|--------------|------------|------------|
| 29 a 48      | 163        | 69,0       |
| 49 a 53      | 14         | 6,0        |
| 54 a 58      | 15         | 6,3        |
| 59 a 63      | 7          | 3,0        |
| 64 a 68      | 1          | 0,4        |
| 69 em diante | 1          | 0,4        |
| <b>Total</b> | <b>236</b> | <b>100</b> |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

Quanto ao aspecto da escolaridade, a Tabela 7 evidenciou que a amostra foi composta na grande maioria por servidores e terceirizados com especialização, estes alcançaram 38,5% (91) e com apenas nível superior completo obteve 32,2% (76). A maior parte da amostra foi composta por pessoas com um elevado grau de escolaridade. Há de se enfatizar que a porcentagem de entrevistados que adentraram na universidade, porém não concluíram o ensino superior é maior do que àqueles que concluíram o ensino médio, correspondendo a 13,5% (32) e 9,3% (22 pessoas), respectivamente. Em números bem menos expressivos, verificou-se os entrevistados que possuem mestrado, 5% (12) e doutorado, 04% (1). Em última análise, compreendeu os entrevistados com ensino fundamental completo, que alcançou apenas 08% (2).

**Tabela 7-** Perfil dos servidores quanto à escolaridade

| Formação                    | Frequência | Percentual |
|-----------------------------|------------|------------|
| Ensino Fundamental Completo | 2          | 0,8        |
| Ensino Médio Completo       | 22         | 9,3        |
| Ensino Superior Completo    | 76         | 32,5       |
| Ensino Superior Incompleto  | 32         | 13,5       |
| Especialização              | 91         | 38,5       |
| Mestrado                    | 12         | 5,0        |
| Doutorado                   | 1          | 0,4        |
| <b>Total</b>                | <b>236</b> | <b>100</b> |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

A Tabela 8 revela o perfil dos entrevistados quanto ao tempo de serviço no TJPA. Os dados mostram que houve uma recente renovação no quadro de pessoal lotado nas unidades administrativas do órgão, seja por meio da nomeação de novos servidores para o quadro permanente, seja por meio de novas contratações através das empresas terceirizadas, o que correspondeu a 29,6% (70) da amostra. O maior

percentual encontra-se nas categorias que o tempo de serviço está acima de 3 anos estendendo-se até 9 anos, que corresponde ao total de 39,3% (93) dos servidores entrevistados. Em seguida, enfatiza-se que a categoria dos entrevistados que possuem mais de 12 anos de exercício no TJPA correspondeu a 18,6% (44), isso evidencia que há um número expressivo de servidores e terceirizados que possuem um longo tempo de serviço nas unidades administrativas do órgão. Por último, o menor percentual encontra-se na faixa entre 9 a 12 anos de exercício no órgão, que obteve 12,2% (29).

**Tabela 8-** Perfil dos entrevistados quanto ao tempo de serviço no TJPA

| Período em anos | Frequência | Percentual |
|-----------------|------------|------------|
| Até 3           | 70         | 29,6       |
| 3 a 6           | 45         | 19,0       |
| 6 a 9           | 48         | 20,3       |
| 9 a 12          | 29         | 12,2       |
| Acima de 12     | 44         | 18,6       |
| <b>Total</b>    | <b>236</b> | <b>100</b> |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

Com relação ao perfil dos entrevistados quanto ao tempo de exercício no cargo, o resultado apresentado pela Tabela 9 mostra uma baixa rotatividade do corpo funcional nas unidades administrativas. Os servidores que possuem período de até 3 (três) anos de serviço no cargo, corresponderam a maioria, justifica-se, esse aspecto, em parte, pelas novas contratações e nomeações nos últimos 3 (três) anos realizadas pelo TJ/PA no período estudado. Verificou-se, ainda, um elevado percentual iniciado a partir dos 3 (três) anos até 9 (nove) anos de exercício no cargo, que corresponde ao total de 35,9% (85), bem como na parcela que compreende os entrevistados com mais de 12 (doze) anos de tempo, que alcançou o total de 16,9% (40) dos participantes da pesquisa. O menor tempo no cargo foi compreendido no período de 9 (nove) a 12 (doze) anos representado por 8,8% (21) dos servidores.

**Tabela 9-** Perfil dos entrevistados quanto ao tempo de exercício no cargo ou emprego

| Período em anos | Frequência | Percentual |
|-----------------|------------|------------|
| Até 3           | 90         | 38,1       |
| 3 a 6           | 42         | 17,8       |
| 6 a 9           | 43         | 18,2       |

|              |            |            |
|--------------|------------|------------|
| 9 a 12       | 21         | 8,9        |
| Acima de 12  | 40         | 17,0       |
| <b>Total</b> | <b>236</b> | <b>100</b> |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

Por último, atinente ao perfil dos exclusivamente servidores ocupante de cargos de provimento efetivos e comissionados que possuem funções ou cargos de chefia, respectivamente, a Tabela 10 destaca a predominância daqueles que não possuem atribuição de chefe, que correspondeu a 75,8% (135) do total analisado.

**Tabela 10-** Perfil dos servidores que ocupam cargos de chefia

| Função/Cargo de Chefia | Frequência | Percentual |
|------------------------|------------|------------|
| Não                    | 135        | 75,8       |
| Sim                    | 43         | 24,2       |
| <b>Total</b>           | <b>178</b> | <b>100</b> |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

Diante dos resultados apresentados, é possível afirmar que o perfil dos entrevistados que contribuíram para a pesquisa foi formado, predominantemente, por servidores efetivo integrantes do quadro de carreira originária do TJPA, ocupantes do cargo de analista judiciário, lotados na SEAD/TJPA e SEPLAN/TJPA, do gênero masculino, na faixa etária entre 29 a 48 anos, com elevado grau de escolaridade (nível superior completo e especialização), com até 3 (três) anos de exercício no cargo, e sem ocupar funções ou cargo de chefia.

### 5.2.2 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

A análise fatorial é uma técnica estatística multivariada utilizada para sumarizar grandes volumes de dados e revelar variáveis latentes, também denominadas como fatores. Os fatores, uma vez identificados, são capazes de substituir as variáveis originais. Com essa finalidade, a análise fatorial, reúne um conjunto de procedimentos e técnicas matemáticas e estatísticas, que baseadas inicialmente na matriz de correlações, buscam identificar se a matriz de dados não é uma matriz identidade. Esse aspecto é uma das primeiras verificações realizada

para observar se os dados se ajustam a técnica da análise fatorial exploratória. Neste estudo, essa condição foi auferida pela determinante da matriz de correlações, que foi diferente de zero ( $3,01E-011$ ) e possibilitou dar continuidade aos demais testes de adequação.

Contudo, não basta a matriz não ser uma matriz de identidade, ela deve apresentar número de correlações suficientes e significativas para que os testes Kayser-Meyer-Oklím (KMO) e o de esfericidade de Bartlett confirmem que a técnica pode ser utilizada adequadamente. Desta forma, 49,6% das correlações foram superiores a 0,30, parâmetro recomendado para a técnica por Hair et al. (2005), sendo 80,61% das correlações significativas a 5%. Outro aspecto adequado foi o número de observações por variáveis, que alcançou 7,25, quantidade superior ao recomendado por Hair et al. (2005), que prevê como mínimo necessário para a utilização da técnica cinco vezes o número de variáveis em investigação.

Isso posto, o teste KMO (Tabela 11) confirmou a boa adequação dos dados (KMO=0,872), assim como o teste de esfericidade de Bartlett, significante a 1%, confirmaram a adequação da amostra. A determinação do número de fatores utilizou como critério o autovalor e a extração dos fatores foi feita pelo método dos componentes principais, com rotação ortogonal pelo método Varimax. Esses procedimentos resultaram em cinco fatores, que juntos explicaram 70,44% da variância total dos dados, com elevada consistência interna medida pelo coeficiente alpha de Cronbach, que na escala entre 0,000 e 1,000, foi superior a 0,895 para todos os fatores identificados, alcançando 0,936 para o primeiro fator e 0,926, para todas as variáveis reunidas. Esses resultados evidenciam consistência interna bem satisfatória. Portanto, mensurar a consistência interna é uma etapa necessária para avaliar, tanto os fatores, quanto o questionário e saber se eles são fidedignos e demonstram a capacidade de medir ao que se propõem a fazê-lo.

**Tabela 11** – Dimensões, autovalores, variância explicada e Alpha de Cronbach

| Fator   | Denominação da Dimensão   | Qtd. de Varáveis | Autovalor | Variância Explicada | Alpha de Cronbach |
|---------|---------------------------|------------------|-----------|---------------------|-------------------|
| Fator 1 | Desempenho organizacional | 12               | 7,21      | 24,87%              | 0,936             |
| Fator 2 | Gestão de risco           | 7                | 4,84      | 16,65%              | 0,897             |
| Fator 3 | Comunicação interna       | 4                | 2,95      | 10,16%              | 0,895             |
| Fator 4 | Orientação                | 3                | 2,92      | 10,09%              | 0,914             |

|              |                          |    |       |        |       |
|--------------|--------------------------|----|-------|--------|-------|
| Fator 5      | Estrutura organizacional | 3  | 2,50  | 8,63%  | 0,859 |
| <b>Total</b> |                          | 29 | 20,42 | 70,44% | 0,926 |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

A reunião das variáveis entorno das dimensões, possibilitou defini-las semanticamente, e a primeira dimensão denominada foi **Desempenho Organizacional** (Tabela 12), que explicou 24,87% da variância e reuniu variáveis relacionadas com a contribuição da SCI/TJPA para a performance da organização, pela promoção da legalidade e o aperfeiçoamento dos processos organizacionais, de forma proativa e educativa, melhorando a atuação da gestão. Certo e Peter (2010) afirmam que o desempenho organizacional está relacionado ao nível de alcance dos objetivos de uma organização. Nessa análise, percebe-se que o desempenho é um aspecto que possibilita que a organização, através de seus processos e subprocesso, atinja os resultados desejados. Assim, a dimensão analisada evidenciou a confiança dos servidores diante da atuação da SCI/TJPA. Verificou-se que os servidores consideraram importante a atuação do órgão central de controle, como uma influência positiva para que o corpo funcional busque praticar os atos e procedimentos administrativos de acordo com os normativos legais e princípios do setor público. Notou-se ainda que no TJPA é percebido que a SCI/TJPA atua com base em padrões éticos de comportamento, característica esta, de suma importância para a atuação de um órgão de controle interno, principalmente no que tange à missão de manter os servidores motivados e comprometidos diante da relevância das ações de controle.

**Tabela 12** – Desempenho organizacional (primeira dimensão)

| Variáveis  |     | Carga Fatorial | h <sup>2</sup> |
|--|-----|----------------|----------------|
| A SCI/TJPA contribui para a melhoria do desempenho institucional (considere, por exemplo, as auditorias, análise dos processos, manuais, planos, notas de orientação). | Q26 | 0,858          | 0,779          |
| Acredito que a atuação da SCI/TJPA contribui para que os atos praticados pelos servidores estejam de acordo com a legislação e com os princípios do setor público.     | Q25 | 0,790          | 0,685          |
| A SCI/TJPA contribui para a boa reputação da organização.  | Q35 | 0,772          | 0,693          |
| Sinto confiança no aspecto da conformidade legal quando verifico que o processo administrativo já foi analisado pela SCI/TJPA.   | Q22 | 0,766          | 0,630          |
| Considero a atuação da SCI/TJPA preventiva, proativa e pedagógica diante das ações de controle da organização.   | Q23 | 0,765          | 0,655          |

|   |     |       |       |
|---|-----|-------|-------|
| Considero que a atuação da SCI/TJPA contribui efetivamente para o aperfeiçoamento dos controles internos da organização.                    | Q21 | 0,763 | 0,657 |
| Considero que a atuação da SCI/TJPA contribui para a melhoria da organização.   | Q17 | 0,720 | 0,646 |
| Considero importantes as recomendações da SCI/TJPA após a análise dos processos administrativos   | Q19 | 0,715 | 0,619 |
| Considero que as Auditorias Internas contribuem para inibir as práticas em desconformidade com a legislação no âmbito do Tribunal.          | Q28 | 0,682 | 0,620 |
| Considero que a SCI/TJPA contribui para a motivação e o comprometimento dos servidores diante da importância das ações de controle interno. | Q27 | 0,678 | 0,621 |
| Percebo que a SCI/TJPA age de acordo com padrões de comportamento, baseados nos valores e princípios constitucionais.                       | Q34 | 0,665 | 0,584 |
| Conheço o Manual de Procedimento para Elaboração de Normativos Técnicos e Administrativos elaborado do TJPA elaborado pela SCI/TJPA.        | Q29 | 0,605 | 0,599 |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

A segunda dimensão (Tabela 13), denominada **Gestão de Riscos**, explicou 15,65% da variância dos dados e caracterizou-se pela implementação de práticas com foco na identificação e mitigação de riscos organizacionais. Essa dimensão reuniu variáveis que manifestaram primordialmente a compreensão pelos servidores do TJPA da relevância quanto ao estabelecimento de uma cultura de gestão de riscos e controles internos no órgão. Deste modo, considerando que toda organização enfrenta uma série de riscos que podem afetar a estrutura organizacional, cabe aos gestores e administradores avaliar esses riscos e desenvolver mecanismos para gerenciá-los (COSO I, 2007). A gestão de riscos deve abranger diferentes atividades e dirigir-se aos atores internos e partes da organização. Com isso, a consciência da gestão de riscos não pode ser apenas uma moda administrativa, mas ao contrário, deve tornar-se um eixo integrador das diferentes funções e processos organizacionais (AMARO, 2005).

**Tabela 13** – Gestão de Riscos (segunda dimensão)

| Variáveis   |     | Carga Fatorial | $h^2$ |
|---|-----|----------------|-------|
| Verifico que a SCI/TJPA e o Núcleo de Controle Interno da minha unidade administrativa estabelecem política de gestão de riscos e controle interno.                         | Q49 | 0,859          | 0,782 |
| Verifico que a SCI/TJPA fomenta entre os servidores a cultura de gestão de riscos e controles interno como fatores essenciais para a melhoria dos processos organizacionais | Q47 | 0,837          | 0,763 |
| Verifico que a SCI/TJPA fomenta entre os servidores a importância da gestão de riscos e controles interno como partes integrantes dos processos administrativos.            | Q48 | 0,828          | 0,752 |

|  |     |       |       |
|--|-----|-------|-------|
| Verifico que a SCI/TJPA considera os riscos nos processos administrativos que têm impacto sobre a minha unidade administrativa, oportunidade em que comunica de maneira eficiente, as informações necessárias aos envolvidos na atividade. | Q50 | 0,784 | 0,701 |
| Verifico que a SCI/TJPA estabelece mecanismos de colaboração com as unidades administrativas (SEAD, SEPLAN, SEINF, SGP) objetivando o alinhamento das estratégias de controle interno.   | Q46 | 0,657 | 0,607 |
| Verifico que a SCI/TJPA oferece cursos, treinamentos <i>in company</i> , fóruns, palestras e debates com ênfase nas ações de controle prévio.  | Q45 | 0,620 | 0,531 |
| A partir da atuação da SCI/TJPA percebi o quanto as minhas atividades cumpridas corretamente ou não, impactam no trabalho dos demais servidores  | Q32 | 0,590 | 0,528 |

---

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

A terceira dimensão (Tabela 14), explicou 10,16% da variância e evidenciou a divulgação de normas e procedimentos, expressando o caráter preventivo e educativo, utilizando como estratégia a disseminação da informação, essa peculiaridade fez com que o fator fosse denominado como **Comunicação Interna**.

Durante muitos anos acreditou-se que o papel da comunicação interna nas organizações era somente informar e integrar o seu público interno sobre os objetivos e interesses organizacionais (FOSSÁ; PÉRSIGO, 2013). Todavia, o conceito foi ampliado, e hoje a comunicação interna de acordo com Curvello (2007, p. 204) pode ser definida como o “conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem colaborar para a construção de uma imagem pública positiva”. Dessa maneira, à comunicação interna tem um relevante papel, principalmente nos períodos de mudanças organizacionais, quando então deixa de ser apenas um meio de informação e difusão para tornar-se instrumento indispensável para promoção e apoio as transformações (FOSSÁ; PÉRSIGO, 2013). Assim, a dimensão colocou a perspectiva de que os servidores atuantes na área administrativa do TJPA, possuem conhecimento dos documentos específicos da área de controle interno do órgão, mesmo não atuando diretamente nos Núcleos de Controle Interno correspondente à sua unidade, o que contribui para a compreensão de que a SCI/TJPA divulga os documentos de caráter orientativo, informativo e educativo de maneira eficiente.

**Tabela 14** – Comunicação Interna (terceira dimensão)

| Variáveis   |     | Carga Fatorial | h <sup>2</sup> |
|---|-----|----------------|----------------|
| Conheço o Manual de Controles Internos do TJPA elaborado pela SCI/TJPA.   | Q41 | 0,890          | 0,863          |
| Conheço o Manual de Procedimento para Elaboração de Normativos Técnicos e Administrativos elaborado do TJPA elaborado pela SCI/TJPA.    | Q42 | 0,830          | 0,771          |
| O servidor conhece as Notas de Orientação elaboradas pela SCI/TJPA  | Q43 | 0,755          | 0,776          |
| Verifico que os manuais, planos e notas de orientação emanados da SCI/TJPA são divulgados entre os servidores de maneira eficientemente | Q40 | 0,654          | 0,691          |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

A quarta dimensão (Tabela 15), explicou 10,09% da variância e reuniu variáveis de orientação das ações e avaliações internas com o objetivo de divulgar os resultados de controles externos, além da manutenção das ações de conformidade, o que possibilitou que o fator fosse definido como **Orientação**. Nesse aspecto, compreende-se que o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas, e o trabalho básico do administrador é lidar com as pessoas que fazem parte da organização (CHIAVENATO, 2003). Esta dimensão permitiu compreender dois aspectos considerados relevantes para os servidores da área administrativa do TJPA:

a) O primeiro refere-se à realização pela SCI/TJPA de avaliação que objetive verificar o grau de confiança dos servidores na atuação da Secretaria e de avaliar o grau de satisfação com as estratégias e as ações de controle desenvolvidos na organização. Tais medidas avaliativas poderiam possibilitar um maior envolvimento e participação do corpo funcional do TJPA consoante à identificação de problemas que possam dificultar o estabelecimento de uma cultura voltada para gestão de riscos e controles internos no órgão. Além de que favoreceria o desenvolvimento de uma política participativa de controle interno no TJPA;

b) O segundo aspecto mostrado pela dimensão ora estudada, refere-se sobre a importância da compreensão pelo TJPA quanto à transparência das informações públicas e à operacionalização do acesso à informação aos servidores e sociedade em geral, sem que para isso, seja necessário acionamento do órgão por meio da via administrativa ou judicial, conforme determina a Lei 12.577/2011<sup>19</sup>. Diante dessa análise, foi possível observar que os servidores do TJPA consideraram

<sup>19</sup> Lei 12.527/2011, de 18 de novembro de 2011: “Lei de Acesso à Informação”

de grande relevância que o órgão divulgue através do Portal Interno e Externo a decisão quanto à regularidade das contas do TJ/PA proferidas pelo Tribunal de Contas do Estado - TCE. Tal medida poderia contribuir para elevar a confiança do Poder Judiciário do Estado do Pará perante os servidores e a sociedade, ou seja, perante aqueles que financiam as atividades da organização e desejam saber como o recurso público está sendo aplicado.

Tabela 15 – Orientação (quarta dimensão)

| Variáveis  |     | Carga Fatorial | $h^2$ |
|--|-----|----------------|-------|
| Considero importante a SCI/TJPA realizar avaliação de sua imagem, de sua reputação e da confiança dos servidores da organização.   | Q52 | 0,893          | 0,886 |
| Considero importante a SCI/TJPA avaliar, periodicamente, o grau de satisfação dos servidores com as estratégias e as ações de controle da organização  | Q53 | 0,876          | 0,870 |
| Considero importante a SCI/TJPA divulgar através do Portal Interno e Externo a decisão quanto à regularidade das contas do TJ/PA proferidas pelo órgão de controle externo (Tribunal de Contas do Estado - TCE). | Q51 | 0,832          | 0,749 |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

A quinta dimensão (Tabela 16), por sua vez, explicou 8,63% da variância e captou variáveis da estrutura organizacional, necessárias ao conhecimento dos trâmites institucionais e das responsabilidades da SCI/TJPA. Por tratar-se de aspectos da organização e funcionamento organizacional esse fator foi denominado como **Estrutura Organizacional**. Mintzberg (2005, p. 10) define estrutura organizacional como sendo “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”. Em uma perspectiva ligeiramente diferente, Jones (2010) afirma que quando um grupo de pessoas se une e funda uma organização para alcançar objetivos coletivos, à estrutura organizacional aparece como o fator que se amolda à realidade em busca do aumento da eficácia do controle nas atividades para atingir os fins organizacionais. O autor ressalta que a finalidade maior da estrutura organizacional é o controle das pessoas, das ações, e dos recursos utilizados para alcançar os objetivos da entidade. De acordo com este fator, observou-se que a SCI/TJPA possibilita que as informações sobre a atuação e atribuições do órgão central de controle do TJPA sejam de conhecimento dos servidores, e que o TJPA também favorece para que o corpo funcional compreenda a estrutura do sistema de governança delineado no órgão.

**Tabela 16** – Estrutura Organizacional (quinta dimensão)

| Variáveis   |     | Carga Fatorial | h <sup>2</sup> |
|---|-----|----------------|----------------|
| Tenho conhecimento das atribuições da SCI/TJPA.                 | Q15 | 0,853          | 0,842          |
| Tenho conhecimento da atuação da SCI/TJPA.                      | Q16 | 0,840          | 0,822          |
| Conheço a estrutura do Sistema de Governança adotado pelo TJPA. | Q14 | 0,824          | 0,702          |

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

Por isso, a síntese das dimensões avaliadas sugeriu que a performance da SCI/TJPA, segundo a percepção dos servidores da área administrativa do TJPA, leva em conta relação direta entre as variáveis que apresentam uma conotação mais orientativa e pedagógica (controle prévio e concomitante), e em menor grau as variáveis que apresentam um viés de controle *a posteriori*.

### 5.2.3 Associação entre as dimensões da análise fatorial e mecanismos de governança.

A partir do estabelecimento e análise das dimensões relacionadas ao desempenho da organização, foi possível ainda, de acordo com literatura pertinente, associá-las aos mecanismos de liderança, estratégia e controle, necessários para viabilizar a boa governança nas organizações públicas (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013). Assim, o quadro 25 ilustra a associação realizada entre os fatores encontrados a partir da análise fatorial e os mecanismos de governança.

**Quadro 25-** Associação entre as dimensões e os mecanismos de governança.

| Dimensões Analisadas      | Mecanismos de governança (TCU, 2013) |
|---------------------------|--------------------------------------|
| Desempenho organizacional | Liderança                            |
| Comunicação interna       | Liderança                            |
| Gestão de riscos          | Controle                             |
| Orientação                | Estratégia                           |
| Estrutura organizacional  | Estratégia                           |

**Fonte:** Elaboração própria (2016).

Inicialmente, é de valia destacar que o líder em uma organização possui o papel fundamental de manter a equipe de trabalho motivada a fim de obter altos níveis de desempenho (FARAH, 2013). Acredita-se que tal característica motivacional, deve ser buscada independente de trata-se de uma chefia responsável

por uma divisão com poucos subordinados ou de um gestor a frente de uma estrutura organizacional complexa, a exemplo, dos órgãos públicos. Assim, a liderança organizacional é capaz de influenciar as pessoas a alcançarem seus próprios objetivos, e por consequência os da organização (SOUZA, 2006; FARAH, 2013). E para isso, faz-se necessário compreender o comportamento humano e o que o motiva, para que então se alcance o desempenho desejado (SOUZA, 2006; FARAH, 2013). Nesse contexto, compreende-se que para que uma organização atinja o desempenho organizacional pretendido, é necessário que possua, entre outros fatores, líderes eficazes, que possuam competências que possibilitem gerar um ambiente adequado e a motivação necessária para o corpo funcional.

Porém, para que o líder (Alta Administração) alcance o desempenho organizacional, faz-se necessário encontrar formas de aproximação com os subordinados, que serão os responsáveis por operacionalizar os meios adequados para o alcance dos fins organizacionais. Assim, dentro da organização a comunicação é uma ferramenta fundamental, pois é através dela que o líder transmite as informações a seus liderados para que sejam executadas as tarefas e cumpridos os objetivos organizacionais (FABRÍCIO, 2010). Dessa maneira, a comunicação está diretamente vinculada à liderança, pois a funcionalidade da primeira permitirá aos líderes influenciarem o corpo funcional no comprometimento das metas traçadas para a consecução da missão e objetivos do órgão (FABRÍCIO, 2010).

Nesse propósito, e para que a comunicação interna se estabeleça, o ente organizacional deve assumir um caráter dialógico, no qual a Presidência do órgão fale com os servidores e não, e tão somente, para os servidores. Deste modo, a comunicação possibilitará a promoção e participação dos indivíduos, capacitando-os para compreender a sua realidade e para o equacionamento e a resolução dos problemas de ordem técnica, econômica e social que envolve o cotidiano organizacional (FOSSÁ; PÉRSIGO, 2013).

Atinente ao verificado na dimensão “gestão de riscos”, compreende-se que os riscos críticos da organização devem ser identificados e tratados por todas as instâncias hierárquicas da organização através do desenvolvimento de um sistema de gestão de riscos e controle interno, que priorize e fomente a cultura de gestão de riscos como fator essencial para implementar a estratégia, tomar as decisões e realizar os objetivos da organização. No entanto, precipuamente, cabe ao gestor

estabelecer meios de articulação, comunicação e colaboração que possibilitem aos servidores à compreensão da importância da avaliação dos impactos dos riscos nas atividades organizacionais que possam comprometer que os resultados desejados sejam alcançados (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2012). Desse modo, a dimensão em foco associa-se ao mecanismo de governança denominado controle, pois para que os processos e rotinas administrativas sejam executados, é conveniente o estabelecimento de controle e sua avaliação, atrelado a transparência e *accountability*, que envolve entre, outros aspectos, a prestação de contas e a responsabilização pelos atos praticados (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2013).

De outro modo, destaca-se ainda que a eficácia da estratégia organizacional deverá ser complementada pela orientação, que demonstrará as partes interessadas o rumo organizacional a ser seguido. A orientação possibilitará reduzir a incerteza a respeito de algo. E quanto maior a orientação, tanto menor é a incerteza (CHIAVENATO, 2003). Verifica-se, portanto, sob este aspecto, que cabe a organização desenvolver estratégias de orientação que devem ser compartilhadas com todos os seus membros e divulgada de maneira eficientemente.

Por último, surge também ser a estrutura organizacional uma função da estratégia. O estudo de Chandler (1962) citado por Nunes (2000) teve como base a observação de 70 (setenta) empresas americanas. O autor realizou análise comparativa no sentido de identificar como a estrutura organizacional dessas empresas foi consecutivamente sendo adaptadas e ajustadas à estratégia e aos diferentes ambientes selecionados pelas empresas. E sucintamente, as principais constatações de Chandler (1962), entre outras, foram: a) diferentes ambientes induzem as empresas a adotar novas estratégias, e as novas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais para serem implementadas com eficiência e eficácia; b) a estrutura é um meio para a organização operacionalizar a estratégia; c) o ambiente influencia a estratégia da organização e esta utiliza a estrutura organizacional como ponto de apoio para sua execução. Compreende-se, deste modo, que a estrutura está diretamente relacionada à estratégia organizacional definida pelos líderes em uma entidade.

Deste modo, é possível perceber que a estrutura organizacional está relacionada com a ordem, restrições e limitações impostas na rotina de trabalho, como regras, normativos, regulamentos, procedimentos, hierarquia, autoridade,

especialização, etc. (CHIAVENATO, 2010). Assim, a estrutura organizacional será resultado de um processo de distribuição da autoridade; de especificação das atividades desde os níveis mais baixos até a Alta administração; e de um sistema de comunicação que possibilite que as pessoas realizem suas atividades e exerçam a autoridade que lhes compete (VASCONCELOS, 1989).

O Tribunal de Contas da União (2012), afirma que a estrutura organizacional deve ser estabelecida de maneira a favorecer o cumprimento da missão e objetivos da organização, bem como contribuir para a eficácia do gerenciamento de riscos e controle interno. Dessa maneira, a estrutura organizacional, geralmente é formalizada através de um organograma e complementada por um manual ou instrumentos normativos (resoluções, portarias, etc.) que estabelecem competências, atribuições e responsabilidades das unidades e dos cargos que as compõem. Portanto, fomentar entre o corpo funcional o conhecimento da estrutura do órgão, desde o desenho de governança até o conhecimento das atribuições e atuação das unidades administrativas, é perceber que a eficiência da estrutura desenvolvida depende diretamente da qualidade intrínseca, do valor e da integração dos homens que constituem o ser organizacional (OLIVEIRA, 2000).

### 5.2.3 Produto da abordagem qualitativa e quantitativa.

Considerando que tanto o processo qualitativo quanto o quantitativo são extremamente frutíferos, e que nenhum é intrinsecamente melhor que o outro, mas apenas são maneiras diferentes de abordar o estudo de um fenômeno, (SAMPIERI, COLLADO E LUCIO, 2013), buscou-se primordialmente no decorrer da pesquisa verificar de que forma as descobertas qualitativas poderiam explicar, divergir, ampliar ou esclarecer as inferências quantitativas. Com base no fenômeno ora estudado e no objetivo principal de integração dos dados qualitativos e quantitativos, utilizou-se como desenho de pesquisa a triangulação concomitante, utilizada quando pesquisador pretende confirmar ou corroborar resultados (SAMPIERI, COLLADO E LUCIO, 2013). De tal modo, a abordagem qualitativa do presente estudo, objetivou compreender como o TJPA, com base no atendimento da Meta nº 16/2013 do CNJ, implantou o sistema de controle interno organizacional. Assim, mesmo diante de algumas ressalvas, majoritariamente os entrevistados demonstraram uma visão

positiva do sistema de controle interno do TJPA, diante dos aspectos estruturais, humanos e operacionais indicados.

No entanto, além da necessidade de demonstrar a implementação do sistema de controle interno por àqueles que participaram da gestão como agentes de controle, chefes e gestores no biênio 2013/2014, fez-se necessário ainda investigar se o fortalecimento das ações de controle no órgão, indicado pelos entrevistados na pesquisa qualitativa, também foram compreendidas e verificadas pelos servidores integrantes das outras unidades administrativas do TJPA, lotados para além das áreas específicas de controle interno. E diante desta análise, os resultados sugeriram que a implantação do sistema de controle interno do TJPA e o fortalecimento das ações de controle no órgão, não se constituíram como um movimento isolado da Secretaria de Controle Interno e Núcleos de Controle Interno. Ao contrário, foi um movimento iniciado, entre outros fatores, a partir de pressões externas advindas do Conselho Nacional de Justiça, mas que se desenvolveu no âmbito interno do TJPA através de um movimento centrífugo, ou seja, de dentro da SCI/TJPA para o alcance das outras formações administrativas do órgão. Foi possível observar as medidas que causaram um impacto positivo na gestão do órgão, como por exemplo, a capacitação direcionada para a área de controle interno, melhorias na instrução dos processos administrativos, e melhores condições de trabalho atinente ao aspecto humano e operacional para os servidores lotados nas unidades de controle interno do TJPA. Porém, destacou-se também fragilidades na área de controle interno do órgão, como por exemplo a resistência, sob diversas formas, verificada pelos agentes de controle interno, advinda tanto de servidores, como também em certos momentos da Alta Administração do órgão.

Os resultados encontrados evidenciaram ainda, uma consistência interna bem satisfatória consoante à compreensão pelos servidores no que refere à importância da estruturação de um sistema de controle interno formado por vários subsistemas – unidades descentralizadas de controle – que devem atuar de maneira harmoniosa, integrada ao órgão central de controle, bem como a aceitabilidade do corpo de servidores consoante a atuação da SCI/TJPA

## 6 CONCLUSÃO

O Poder Judiciário assiste a um movimento de fortalecimento das unidades de controle interno, principalmente pela integração das ações de controle à governança organizacional. Este movimento vem sendo impulsionado, sobretudo pela atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que diante de sua missão constitucional de modernizar a gestão no Poder Judiciário, aprovou em 2013 a Meta nº 16, com o objetivo de fortalecer as ações de controle interno.

Dessa maneira, o objetivo desta dissertação foi analisar a implantação do sistema de controle interno organizacional do TJPA, com base ao atendimento da Meta 16-2013 do CNJ, e avaliar se a atuação da SCI/TJPA contribui para o fortalecimento da governança organizacional deste Poder Judiciário. Para tanto, buscou-se identificar as principais dificuldades enfrentadas pela gestão quando da implantação da nova estrutura de controle e medidas que poderiam ser consideradas fundamentais para uma adequada estruturação de um sistema de controle interno eficaz em uma organização. Outro fator importante foi analisar a percepção dos servidores quanto à atuação da SCI/TJPA diante dos mecanismos de liderança, estratégia e controle.

Os pressupostos teóricos foram suficientes para compreender o fenômeno estudado. A análise de conteúdo demonstrou que apesar do TJPA possuir um sistema de controle interno estruturado, ainda não é possível afirmar que foi consolidada uma cultura de controle no órgão, baseada em uma política de gestão de riscos e controle interno. Por sua vez, a análise fatorial demonstrou que os servidores do TJPA possuem confiança na atuação da unidade central de controle do órgão, e que a SCI/TJPA apresenta-se como um elemento estratégico para o fortalecimento da governança organizacional. Mostrou ainda que a associação das variáveis aos fatores denotou consistência semântica e possibilitou a compreensão da sistematicidade do sistema de controle interno do TJPA, através de um diagnóstico da atuação da SCI/TJPA com base na percepção dos servidores.

Assim, após transcorrer as etapas da pesquisa, enfatiza-se a importância do presente estudo não apenas em decorrência de razões de interesses pessoais, profissionais e acadêmicas, mas, sobretudo pela carência de trabalhos científicos, de soluções teóricas e práticas na área de controle interno organizacional. O que por

sua vez, torna inédito o estudo do objeto desta pesquisa no Poder Judiciário, em especial o do Estado do Pará. Logo, embora os resultados estejam relacionados apenas à realidade deste caso, espera-se que os produtos finais deste trabalho possam servir de reflexão e auxiliar os gestores dos Tribunais de Justiça na identificação de medidas importantes que contribuam para o fortalecimento dos controles internos nos órgãos do Poder Judiciário.

### **6.1 Sugestões para pesquisa futuras**

Uma das sugestões para pesquisas futuras seria a aplicação do questionário utilizado na presente investigação em outros Tribunais de Justiça Estaduais, já que trata de um instrumento de diagnóstico que visa saber como os servidores percebem a atuação do órgão central de controle interno correspondente ao Tribunal. Isso sendo feito, seria possível o estabelecimento de uma política participativa de controle interno nos órgãos do Poder Judiciário Brasileiro, que valorizasse fundamentalmente a opinião daqueles que são atingidos direta ou indiretamente pelas ações de controle que por ventura são desenvolvidas no órgão. Outra sugestão seria aplicar a pesquisa no TJPA considerando outros fatores ou dimensões ainda não estudadas.

### **6.2 Recomendações**

Ao final deste trabalho é possível compreender que um sistema de controle interno forte, atuante, e com servidores qualificados, representa um ganho de valor inestimável às instituições, e possibilita o devido respaldo e resguardo a atuação do gestor público, na medida em que, através da diminuição das incertezas e mitigação dos riscos, proporciona o desenvolvimento de um ambiente mais favorável à tomada de decisão e conseqüentemente a obtenção de melhores resultados. Assim, a partir da análise dos resultados deste estudo foram elaboradas recomendações com o objetivo de contribuir para a continuidade do fortalecimento das ações de controle no âmbito do TJPA, tomando como referência as indicações sinalizadas pelos próprios servidores lotados nas unidades administrativas deste Poder Judiciário, considerando, deste modo, a experiência e vivência dos atores que contribuíram

diretamente para esta pesquisa. E dentre as recomendações assinaladas, destacam-se as seguintes:

a) Executar as ações previstas no Plano de Comunicação do Controle Interno;

b) Dar continuidade a estratégia de capacitação permanente dos servidores da Secretaria de Controle Interno;

c) Realizar manutenção da prática de emissão de notas de orientação, bem como atualização permanente das notas de orientação existentes;

d) Desenvolver a Cartilha de Controles Internos, com o objetivo de socializar informações importantes aos servidores do Poder Judiciário do Estado do Pará sobre as atividades de controle prévio, concomitante e posterior;

e) Aprovar do Regulamento Geral da Secretaria de Controle Interno do TJPA;

f) Aprovar a Reestruturação da Secretaria de Controle Interno do TJPA.

g) Aprimorar os procedimentos das auditorias de Avaliação de Controles Internos;

h) Execução dos Planos de Ação elaborados pelas unidades auditadas com os objetivos de atender as recomendações emanadas nos relatórios das auditorias;

i) Aprimorar o Sistema de Auditoria Interna – AUDI, desenvolvendo as versões futuras já planejadas por ocasião da implantação do Sistema;

j) Avançar nas estratégias de gerenciamento de riscos nas unidades administrativas;

k) Mapear fluxos de processos administrativos em cada unidade administrativa;

l) Avançar nas atividades de manualização de procedimentos técnicos e administrativos, bem como atualizar permanentemente os manuais já aprovados;

m) Dar continuidade ao fortalecimento do papel e das atividades dos Núcleos de Controles Internos nas unidades administrativas, em especial no gerenciamento de riscos;

n) Aprimorar os procedimentos de fiscalização dos contratos administrativos, incluindo a capacitação dos fiscais de contrato e dos servidores lotados nos Núcleos de Controles Internos.

o) Cumprir integralmente a Meta 16-2013 do CNJ.

p) Investir em ações de controle prévio e concomitante, e fomentar entre os servidores medidas de caráter orientativo e pedagógico quanto às ações de controle do órgão, com o objetivo de contribuir para a diminuição da resistência dos servidores frente ao papel desenvolvido pelo órgão de controle.

q) Promover e fomentar a realização de debates e reflexões a fim de promover a orientação e conscientização dos servidores diante da importância do controle interno para a organização.

r) Dar funcionalidade a Divisão de Receitas – SCI/TJPA.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO/IEC 38500**: Governança corporativa de tecnologia da informação. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=40015>>. Acesso em: 13 abr. 2016.
- AMARO, A. **Consciência e cultura do risco nas organizações**. Disponível em: <<http://www1.ci.uc.pt/nicif/riscos/downloads/t12/consciencia%20e%20cultura%20do%20risco%20nas%20organizacoes.pdf>>. Acesso em: 24 maio, 2016.
- Antunes, R. **Amostragem aleatória simples**. 2011. Disponível em: <https://sondagenseestudosdeopinioao.wordpress.com/amostragem/amostrasprobabilisticas-e-nao-probabilisticas/amostragem-aleatoria-simples>. Acesso em: 29 jul. 2016.
- ARAÚJO, F. DA S. **Controle interno no poder executivo federal: um estudo exploratório quanto à percepção dos auditores internos das instituições federais de ensino (IFE's) sobre a atuação da Controladoria Geral da União (CGU)**. 2007. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/3314>. Acesso em: 24 jul. 2016.
- AROSEMENA, A. A. B. **Descontinuidade Administrativa e Cultura Organizacional: o Caso da Autoridade Portuária Nacional do Panamá**. 1990. 271 f. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1990.
- ARRUDA, S. C. et al. **Cultura de aprendizagem e desempenho organizacional em OSCIPS**. PRETEXTO, v. 16, n. 2, abr./jun. 2015. Disponível em: <[http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/2467/pdf\\_52](http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/2467/pdf_52)>. Acesso em: 23 maio, 2016.
- ATTIE, W. Auditoria: **conceitos e aplicações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- AZEVEDO, C.S. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v.7, n. 2, p. 349-361, 1, jan. 2002.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 9. ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. SP: Edição 70, 2011.
- BARROS, Luís de. (tradução). **Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade – política global da empresa**. Lisboa, Dom Quixote, 1993.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.K.; MEAD, M. **The case research strategy in studies of information systems**. MIS Quarterly, v. 11, n.3, p. 369-386, 1987.

BERGE, S. T. **Modelos da gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul. Educus, 2011.

BEUREN, I. M.; ZONATTO, V. C. S. **Perfil dos artigos sobre controle interno no setor público em periódicos nacionais e internacionais**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1135-1163, set./out. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v48n5/04.pdf>>. Acesso em: 12 maio, 2016.

BASLE COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION, 1º, 1975, Basileia – Suíça. Framework for internal control systems in banking organizations. Bank for international Settlements, 1998.

BERGAMINI JUNIOR, S. **Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez. 2005. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf). Acesso em: 13 abr. 2016.

BHATTA, G. Post-NPM Themes. **Public Sector Governance. State Services Commission**. p. 1-16, 2003. Disponível em: <[http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable\\_files/PostNPM\\_Themes\\_In\\_Public\\_Sector\\_Governance.pdf](http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/PostNPM_Themes_In_Public_Sector_Governance.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2016.

BIANCHI, M. **A Controladoria como um mecanismo interno de Governança Corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 2005. Dissertação (Mestrado), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2005. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2052/2052>>. Acesso em: 5 maio, 2016.

BÔAS, P. C. R. V. **A Relação entre instituições, fatores humanos e segurança operacional na aviação**. Revista Aviation in Focus, v. 5, n. 2. p. 68-77, jul./dec. 2014.

BONOMA, T.V. **Case research in marketing: opportunities problems, and a process**. Journal of Marketing Research, v. 22, n.2, p. 199-208, 1985.

BORGES, R. S. G; MARQUES, A. L. **Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional**. Revista de Administração FACES Journal, 2009. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/528/517>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

BRASIL. **Lei 12.527/2011**, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em; 06 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Fazenda. Secretaria Federal de controle interno. **Instrução normativa, n. 1**, 6 abr. 2001. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in-01-06042001.pdf>>. Acesso em: 5 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Meta 16 – 2013**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2013/meta-16>, 2013. Acesso em: 11 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Parcial. Meta 16 – 2013**. Fortalecer as unidades de controle interno. Jan./ mar. 2013. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/images/metas\\_judiciario/meta\\_16\\_2013.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/metas_judiciario/meta_16_2013.pdf). Acesso em: 8 maio, 2016.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Parcial. Meta nº 16/2013**, atualizado até 25 de julho de 2013. Fortalecer as unidades de controle interno. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/images/Meta\\_16\\_de\\_2013\\_detalhamento.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/Meta_16_de_2013_detalhamento.pdf). Acesso em: 8 maio, 2016.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório Parcial. Meta nº 16/2013, atualizado até 25 de agosto de 2015**. Fortalecer as unidades de controle interno. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2015/08/5ec4aec9c87abdbbe2c8e9dcc6487371.pdf>. Acesso em: 8 maio, 2016.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça – CNJ. **Relatório Parcial da Meta nº 16/2013 – Fortalecer a estrutura de controle interno**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/gestao-e-planejamento/metas/metas-2013>. Acesso: 13 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Conselho Nacional de Justiça – CNJ. **Resolução nº 86, de 08 de setembro de 2009**. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2774>. Acesso: 13 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União – TCU. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília, DF: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2666622.PDF>. Acesso em: 11 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União – TCU. **Controles na Administração Pública: Prestação de Contas**. Brasília, DF: Instituto Serzedelo Corrêa, 2012.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União – TCU. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília, DF; Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2013. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2666622.PDF>. Acesso em: 11 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Controles na administração pública: avaliação de controles internos**. Disponível em: [http://www.fonai-mec.com.br/2013//41/docs/Apostila\\_ISC-TCU.pdf](http://www.fonai-mec.com.br/2013//41/docs/Apostila_ISC-TCU.pdf). Acesso em: mar. 2016.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Controles na administração pública: controles interno**. Brasília, DF: Instituto Serzedelo Corrêa, 2013, p. 8. Disponível

em:

<<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B23E4C459A8>>. Acesso em: 4 maio, 2016.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a Órgãos e entidades da administração pública**. 2013. p. 14. PDF. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2624038>>. Acesso em: 3 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Avaliação de controles internos: bases conceituais**. Brasília, DF: Instituto Serzedelo Corrêa, 2013. p. 27. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B23E4C459A8>>. Acesso em: 4 mai. 2016.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of american industrial interprise**. 19 ed. Cambridge: MIT Press, 1962.

CARLINI JUNIOR, R. J.; VITAL, T. W. **A utilização do benchmarking na elaboração do planejamento estratégico**: uma importante ferramenta para a maximização da competitividade organizacional. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 6, n. 14, p. 60-66, 2004.

CARAPETO, C; FONSECA, F. **Administração Pública**. Lisboa. Sílabo, 2014.

CARVALHO NETO, A.A. Conselho Nacional de Controle Interno. Seminário: **O controle interno governamental no Brasil**: velhos desafios, novas perspectivas. Paraná. 2014. Disponível em: <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Highlights%20%26%20Features/lac/LC5/Events/PresentationAntonioAlvesCarvalhoNeto.pdf>. Acesso em: 4 mai. 2016.

CAVALCANTE, M.C.N; DE LUCA, M. M. M. **Controladuría como Instrumento de Gobernanza en el Sector Público**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade. REPeC, Brasília, DF, v. 7, n. 1, art. 5, p. 74-91 ene./mar. 2013. Disponível: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CASTRO, D. P. **Auditoria e controle interno na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

CASTRO, D. P. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público - 5ª ed**. São Paulo: Atlas, 2013.

CASTRO, R. P. A. de. **Sistema de controle interno: uma perspectiva do modelo de gestão pública gerencial**. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

CERTO, S. C.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 235p.

CHEMAWAT, Panjkaj. **A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CORBARI, E. C.; MACEDO, J.J. **Controle interno e externo na administração pública**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **COSO - Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**. Price Waterhouse Coopers. Disponível em: [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary\\_portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_portuguese.pdf). Acesso em: mar. 2016.

COSTA, J. F. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CORRAR, L. J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, J. M.; (Coordenadores). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas, 2007.

CURVELLO, J. J.A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília, DF: Casa das Musas, 2012.

\_\_\_\_\_. **A dimensão interna da comunicação na administração pública**. In: DUARTE, Jorge. – organizador. **Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 31.

DIAMOND, Jack. **The role of Internal Audit in Government Financial Management: An international perspective**. IMF Working Paper, Washington, WP/02/94, p. 35, 2002. p. 6. Disponível em: [www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2002/wp0294.pdf](http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2002/wp0294.pdf).> Acesso em: 19 abr. 2016.

DENZIN, N.K. **Interpretative interaccionism**. In. MORGEN, G. (Ed.). **Beyond method: strategies for social research**. Beverly Hills: Sage, 1983. p. 129-146

DUBÉ, L.; PARÉ, G. **Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations**. MIS Quarterly, v.27, n.4, p. 597-635, 2003.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management, v.14, n. 4, p.532- 550, oct. 1989.

FACHADA, F. J. C. **Sistema de Controlo Interno na Administração Central do Estado**: o caso dos organismos do Ministério das Finanças. 2014. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/27499/5/Sistema%20de%20Controlo%20Interno%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Central%20do%20Estado.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2016.

FABRÍCIO, A. **Comunicação: o coração da liderança**. Artigo: Comunidade ADM. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/comunicacao-qlideranca/39096/>. Acesso em: 23 jul. 2016.

FARAH, F. Liderança e Desempenho. **Comunidade ADM. 2013**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideranca-e-desempenho/68080/>. Acesso em: 23 jul. 2016.

FAVEIRO, L.P. et al.. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisão**. São Paulo: Campus, 2009. p. 235.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia; SILVA, Fabiana Lopes da; CHAN, Betty Lilian. **Análise de dados – Modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FREITAS, H.M.R.; CUNHA, M.V.M., JR., & Moscarola, J. **Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo**. Revista de Administração da USP, 32 (3), 97-109, 1997.

FONTANELLA, Bruno José Barcellos; RICAS, Janete; TURATO, Egberto Ribeiro. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde**: contribuições teóricas. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. :7-27, jan. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v24n1/02.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2016.

FONSECA, M. H.; **Curso de Metodologia na Elaboração de Trabalhos Acadêmicos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2009.

\_\_\_\_\_. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FOSSÁ, M. I. T; PÉRSIGO, P. M. **Comunicação organizacional e cidadania**: olhares sobre a presença das corporações e da comunidade na mídia recurso eletrônico]. – 1. ed. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2013

GARCIA, L. M. **Análise do controle interno no Poder Executivo Federal Brasileiro sob a perspectiva de Pierre Bourdieu**: história social com possibilidade de compreensão da produção e reprodução de práticas dos agentes. 2011. Disponível em:[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS8UDGG5/tese\\_leice\\_final.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS8UDGG5/tese_leice_final.pdf?sequence=1) Acesso em: 24 jul. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUERRA, E. M. **Os controles externos e internos da administração pública**. 2. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.; **Métodos de pesquisa**. UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em <file:///C:/Users/keila.vale/Desktop/PESQUISA%20METODO.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2016.

HART, S. L.; QUINN, R. E. Roles executives play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance. **Human Relations**, v. 56, n. 5, p. 543-574, 1993.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

HAIR Jr., J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M.A.; MILLER, C.C; COLELLA, A.C. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

HOSSAIN, S. M. MAHMUD. **Corporate governance attributes and remediation of internal control material weaknesses reported under SOX Section 404**. **Review of Accounting and Finance**, v. 10, Iss 1, p. 5 – 29, 2011, p. 6. Disponível em: <<http://www-emeraldinsight.com.ez3.periodicos.capes.gov.br/doi/full/10.1108/14757701111113794>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

HOOIJBERG, R.; CHOI, J. **The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models**: An examination of leadership in a private and a public sector organization. **Administration & Society**, v. 33, p. 403-431, 2001.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. **Good governance in the public sector**: consultation draft for an international framework, 2013. Disponível em:< <https://www.ifac.org/publications-resources/international-framework-goodgovernance-public-sector>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS -ICAF. **Governance in the public sector**: a governing body perspective. 2001. Disponível em: <[http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/April2003Seminar/Course%20Readings/08.%20Internal%20Control%20and%20Audit/Study\\_13\\_Governance.pdf](http://www1.worldbank.org/publicsector/pe/April2003Seminar/Course%20Readings/08.%20Internal%20Control%20and%20Audit/Study_13_Governance.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2016.

INTOSAI GOV 9130, **Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector** – Further Information on Entity Risk Management. 2007. Disponível em: <[http://es.issai.org/media/14457/intosai\\_gov\\_9130\\_s.pdf](http://es.issai.org/media/14457/intosai_gov_9130_s.pdf)>. Acesso em: 13 ab. 2016.

\_\_\_\_\_. **Guideline for internal control for internal control standards for the public sector.** 2004. Disponível em: <[http://www.issai.org/media/13329/intosai\\_gov\\_9100\\_e.pdf](http://www.issai.org/media/13329/intosai_gov_9100_e.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2016.

JENSEN, M.; MECKLING, W. **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure.** Journal of Financial Economics, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JONES, G. R., **Teoria das organizações.** 6. ed. São Paulo: Pearson. 2010. p. 223.

JONES, G.R.; GEORGE, J.M. **Fundamentos da administração contemporânea.** Porto Alegre: AMGH, 2012.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais:** um tratamento conceitual. 11. ed. São Paulo: EPU. 2009. p. 149.

KOTTER, J.P.; SCHLESINGER, L.A. **Choosing strategies for change.** Harvard Business Review, v. 57, n. 2, p. 106-114, 1979.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

LENZ, G. **Análise da Aplicação do Estudo de Caso em Dissertação de Mestrado em Administração.** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/48014587.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2016.

LEWIN, K. 1951. **Field theory in social science.** New York: Harper & Row; Lewin, K. 1958. Group decisions and social change. In E.E Maccobby, T.M. Newcomb, & E.L. Hartley (Eds.), Readings in social psychology, 3rd ed. Austin, TX: Holt, Rinehart, & Winston.

LIMA, S.M.V; BRESSAN, C.L. **Mudança Organizacional:** uma introdução. In: Lima, S. M. V. (Org.). Mudança organizacional: teoria e gestão. São Paulo: FGV, 2003. p. 17-61.

LIMA, L. C. M. de. **Controle interno na administração pública:** o controle público na administração como um Instrumento de Accountability, 2012. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B2415387225&inline=1>>. Acesso em: 11 maio, 2016.

LIMA, Diana Vaz de. **Fundamentos da auditoria governamental e empresarial:** com modelos de documentos e pareceres utilizados. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA NETO, R. L. DE. **Sistema de Controle Interno no Anteprojeto de Lei Orgânica da Administração Pública Federal:** percepção dos servidores da Controladoria-Regional da União no estado de Pernambuco. 2012. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9910/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final%20com%20ficha%20catalogr%C3%A1fica%20Ruit%C3%A1.PDF?sequence=1>. Acesso em: 24 jul. 2016.

LÜDKE, M.; MARLI, E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** Capítulo 2: Abordagens qualitativas de pesquisa: a pesquisa etnográfica e o estudo de caso. São Paulo: EPU, 1986.

LUSSIER, R.N; REIS, A.C.F; FERREIRA, A.A. **Fundamentos de administração.** 4. ed. São Paulo: Gengage Learning, 2010.

MACHADO, C. M. **A importância dos preceitos da governança corporativa e de controle interno sobre a evolução e a internacionalização das normas de contabilidade e auditoria.** Rio Grande do Sul: Conselho Regional de Contabilidade, 2011. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18087&item\\_id=5641](http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18087&item_id=5641)>. Acesso em: 26 abr. 2016.

MACÊDO, F. F. R. R; MACHADO, M.V.V; SCARPIN, J.E. **Controle Interno no Setor Público: estudo em uma prefeitura do interior do Ceará sob a ótica da Instrução Normativa, n. 1, 1997 do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará.** Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/323>>. Acesso em: 10 mai. 2016.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro.** APGS, Viçosa, v. 2, n.1, p. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22#.Vx-A99QrLIU>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

MARTINS, G. **Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa,** São Paulo: Atlas, 2008.

MATTOS, J. A. R. **Auditoria, controle Interno e gestão de risco do sistema de contas a pagar de uma organização sem finalidade de lucros.** 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/30826>. Acesso em: 24 jul. 2016.

MAXIMIANO, A. **Introdução à administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986,.

MENEZES, E. M. **Estruturação da memória organizacional de uma instituição em iminência de evasão de especialistas: um estudo de caso da CONAB.** 2006. Dissertação (Mestrado em gestão do conhecimento e da tecnologia), Universidade Católica de Brasília. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <[http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=428](http://www.bdttd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=428)>. Acesso em: 27 jun. 2016.

MERTON, R. K.; KENDELL P. L. **The focused interview.** The American Journal of Sociology, v.51, p. 541-547, 1946.

MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MURICI, M. G., **Gestão estratégica: oportunidades e desafios para as instituições públicas**. 2010. Disponível em: <<http://www.gestaoeinovacoes.com.br/pdf/Gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20oportunidades%20e%20desafios%20para%20as%20institui%C3%A7%C3%B5es%20p%C3%BAblicas.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

NARDES, J. A. R; ALTOUNIAN, C. S; VIEIRA, L. A. G. **Governança pública: o desafio do Brasil**. Belo Horizonte: Fórum. 2014.

NISBET, J. e WATT, J. **Case Study**. Readguide 26: Guides in Educational Research. University of Nottingham School of Education, 1978.

NOGUEIRA, F. A. **Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos**. Dissertação (mestrado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2006, p. 13 - 26. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2423/53706.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 05 jul. 2016.

NUNES, M. F. Relações entre estratégia e estrutura organizacional: **Um estudo de caso na Empresa de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Mato Grosso do Sul**. 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2214/000315985.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23 jul. 2016.

OLIVEIRA, D. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem Gerencial**. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, C. L. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características**. 2013. Disponível em: [http://www.unioeste.br/prppg/mestrados/letras/revistas/travessias/ed\\_004/artigos/educacao/pdfs/UM%20APANHADO%20TE%20D3RICO-CONCEITUAL.pdf](http://www.unioeste.br/prppg/mestrados/letras/revistas/travessias/ed_004/artigos/educacao/pdfs/UM%20APANHADO%20TE%20D3RICO-CONCEITUAL.pdf). Acesso em: jul. 2016.

OLIVEIRA, M. de M. Jr. **Competitividade baseada no conhecimento**. In: CAVALCANTI, Marli (Org.). Gestão estratégica de negócio: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

OLIVEIRA, J. B. DE. **O controle interno frente à accountability: o caso do Estado de Roraima**. 2009. Disponível em: <http://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/2835/1/JOSENALDO%20BEZERRA%20DE%20OLIVEIRA.pdf> Acesso em: 24 jul. 2016.

OLSEN, W. **Coleta de Dados: debates e métodos fundamentais em pesquisa social**. Porto Alegre : Penso, 2015.

OLIVEIRA, M.; MAÇADA, A. C.G.; GOLDONI, V. **Análise da aplicação do método estudo de caso na área de sistemas de informação**. In Encontro Nacional dos

Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

PARDINI, E. P. A **Auditoria interna e a avaliação das informações**. Disponível em :[http://www.crossoverbrazil.com/assets/papers/Paper%20A10%20%20A%20Auditoria%20Interna%20e%20a%20avaliacao%20das%20informacoes%20\(2013\).pdf](http://www.crossoverbrazil.com/assets/papers/Paper%20A10%20%20A%20Auditoria%20Interna%20e%20a%20avaliacao%20das%20informacoes%20(2013).pdf).

Acesso em: 24 jun. 2016.

PAREDES, L. P. M. **A evolução dos controles internos como uma ferramenta de gestão na Administração Pública**. In. BRAGA, M.V. de A. (Coord.). **Controle interno: estudos e reflexões**. Belo Horizonte: Fórum, 2013. p. 14.

PEREIRA, M. J.L. B.; FONSECA, J, G.M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PEREIRA, A. **Análise de conteúdo de uma entrevista semi-estruturada**. 2011. Disponível em: <http://mpelearning.pbworks.com/f/MICO.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2016.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. (2008). **Análise de dados para ciências sociais – A complementariedade do SPSS (5º ed.)**. Lisboa: Sílabo.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP Rio de Janeiro 40 (1): 81-105, Jan./Fev. 2006 Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>. Acesso em: 23 jul. 2016.

PISCITELLI, R. **O controle interno na administração pública federal brasileira**. Brasília, DF: ESAF, 1998.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Ernani Cesar de FREITAS. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 26 jul.

2016.

RABELO Neiva, Elaine; PANTOJA, Maria Júlia. **Aprendizagem e mudança organizacional: das relações entre atitudes frente à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho**. Interamerican Journal of Psychology, v. 45, n. 2, p. 145-155 maio./ago. 2011, Sociedad Interamericana de Psicología Austin, Organismo Internacional. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eor952.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2016.

REZENDE, F. da C. **Por que as reformas administrativas falham?** In: Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol.17 nº. 50, São Paulo, 2002. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092002000300008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092002000300008). Acesso em: 13 jul. 2016.

RIBEIRO, D.C. **Sistema de controle dos gastos públicos do governo federal: uma ênfase no Programa Bolsa Família.** 2009. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-07102009-145113/pt-br.php>. Acesso em: 24 jul. 2016.

RIEGE, A.M. **Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase.** Qualitative Market Research, v.6, n.2,p.75-86,2003.

RODRIGUES, A.; PAULO, E. **Introdução à análise multivariada: alpha de cronbach** (Apêndice A). In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia.** São Paulo: Atlas, 2009.

RONCALIO, M. P. **Controle Interno na Administração Pública Municipal: um estudo de caso sobre a organização e atuação de órgãos centrais de controle interno de Municípios catarinenses com mais de 50.000 habitantes, frente às funções estabelecidas na Constituição Federal.** 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/92900/272535.pdf?sequence=1>. Acesso em: 24 jul. 2016.

SÁ, A. L. de. **Curso de auditoria.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMPIERE, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa.** São Paulo: Penso, 2013.

SANCHEZ, O. A. O poder burocrático e o controle da informação. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política.** São Paulo, n. 58, 2003, p.89. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010264452003000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010264452003000100006)> Acesso em: 1 mar. 2016.

SANTOS, L. R; MARTIN, N. C; DIAS FILHO, J. M. **Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria.** Rev. contab. finanç. vol.15 no.34 São Paulo Jan./Apr. 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772004000100001](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000100001). Acesso em: 2 mai. 2016.

SANTANA, P. M. F. R. **Sistema de Controle Interno: estudo de caso sobre um instituto federal de educação, ciência e tecnologia na perspectiva da eficiência da gestão.** 2013. Disponível em: [http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/10111/1/DISSERTACAO\\_Sistema%20de%20Controle%20Interno....pdf](http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/10111/1/DISSERTACAO_Sistema%20de%20Controle%20Interno....pdf). Acesso em: 24 jul. 2016.

SANTANA, C. C. DE A. **O modelo gerencial do controle interno governamental: as melhores práticas de Pernambuco.** 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7763/CL%C3%81UDIA%20SANTANA.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2016.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. y Cook, S. **Métodos de investigación en las relaciones sociales.** 9. ed. Madrid: Rialp, 1980.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

SILVA, A. H.; FOSSA, M. I. T. **Análise de conteúdo**: exemplo da aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, v. 17. n. 1, 2015. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/download/2113/1403>. Acesso em 28 jul. 2016.

SOUSA, A. D. de. **As práticas de gestão de conhecimento nas organizações públicas**: o Ministério da Justiça. 2002. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3763/000316772.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23 jul. 2016.

SOUZA, C. M. D. C. **O líder e sua influência na motivação da equipe**. 2006. Disponível em: [http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Trabalho\\_em\\_equipe/lideranca%20e%20equipe.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Trabalho_em_equipe/lideranca%20e%20equipe.pdf). Acesso em: 23 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. **O controle na administração pública federal**: um estudo sobre a auditoria interna da Fundação Oswaldo Cruz. Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, 2007. Disponível em: <<http://arca.iciet.fiocruz.br/handle/iciet/5317>>. Acesso em: 2 mai. 2016.

SILVA, C. L. M.; BARBOSA, S. L. **Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica**. *Rev. adm. Contemp*, Curitiba v. 6 n. 3 sep./dec.2002 Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552002000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552002000300002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 4 jul. 2016.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P.; **Métodos de pesquisa**. UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em <file:///C:/Users/keila.vale/Desktop/PESQUISA%20METODO.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2016.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas. 2012.

SLOMSKI, V.; MELO, G. R.; FILHO, F.T.; MACHADO, F. Q. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. 1. ed. São Paulo: Atlas. 2008.

SPINK, Peter. **Continuidade e descontinuidade em organizações públicas**: um paradoxo democrático. *Cadernos Fundap*, São Paulo, Ano 7, n. 13, p. 57-65, abr. 1987.

STAKE, R. E. **Case studies**. In: DENZEN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 1994. p.236-247.

STAKE, R. (2000). **The case study method in social inquiry**. In Norman K. Denzen & Yvona Lincoln S. *The American tradition in qualitative research*. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

STONER, James A. F, FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

STRATEGOR: **estratégia, estrutura, decisão, identidade: política global de empresa**. Tradução de Luís de Barros. Lisboa: Publicações D. Quixote, 1993.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006.

TENÓRIO, J. G. **Controle Interno: um estudo sobre a sua participação na tomada de decisão de investimento no mercado de capitais brasileiro**. 2007.

Disponível

em: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2703/1/2007\\_JulienneGamaTenorio.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2703/1/2007_JulienneGamaTenorio.pdf).

Acesso em: 24 jul. 2016.

TICHY, N.; DEVANNA, M. **The transformational Leader**. New York: John Wiley, 1986.

TIMMERS, H. **Government Governance Corporate governance in the public sector, why and how?** The Netherlands Ministry of Finance. 9. **Fee Publi Sector Conference**. Nov. 2000. Disponível:

<[http://www.ecqi.org/codes/documents/public\\_sector.pdf](http://www.ecqi.org/codes/documents/public_sector.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2016.

TRISCIUZZI, C. R. F. **A Auditoria Interna como ferramenta de melhoria dos controles internos de uma organização**: Estudo de caso em uma empresa do segmento industrial do Rio de Janeiro. 2009. Disponível em: [file:///C:/Users/keila.vale/Downloads/Carlos\\_Renato\\_Trisciuzzi.pdf](file:///C:/Users/keila.vale/Downloads/Carlos_Renato_Trisciuzzi.pdf). Acesso em: 24 jul. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUSHMAN, M. L; NADLER, D. **Organizing for innovation**. California Management Review, v.28, n. 3, p. 74-93, 1986.

VANCONCELLOS, E. **Estrutura das organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

\_\_\_\_\_. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. 1972 (Doutorado)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.

VIEIRA. C. **O controle interno nas câmaras municipais, segundo a lei de responsabilidade fiscal**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/bf\\_bancos/e0001565.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/bf_bancos/e0001565.pdf)>. Acesso em: 8 maio 2016.

VILLARDI, B.Q.; FERRAZ, V.N.; DUBEUX, V.J.C. **Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional**: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/02.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2014. p. 308.

WAQUED, C. A. **Benchmarking como base para melhoria contínua de processos e sua aplicabilidade em representantes regionais**. 2002. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9391.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2016.

WASSALLY, L.P.M.P. **Controles internos no setor público: um estudo de caso na Secretaria Federal de Controle Interno com base em Diretrizes emitidas pelo Coso e pela Intosai**. 2008. Disponível em: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3767/1/2008\\_LorenaPinhoMorbachParedesWassally.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3767/1/2008_LorenaPinhoMorbachParedesWassally.pdf). Acesso em 6 mai. 2016.

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

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Brasília, DF: UFSC; CAPES; UAB. 2009.

## **APÊNDICE A – SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS**

Expediente Externo Nº PA-EXT-2015/06085, de 03 de dezembro de 2015.



TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

Expediente Externo Nº PA-EXT-  
2015/06085

Belém, 03 de dezembro de 2015.

Órgão Externo:

Órgão Externo  
Obs.:                   mestrado em gestao publica - ufpa

Data Original do  
Documento:           03/12/2015

Número Original:    s/n

Data:                   03/12/15

Subscritor:           keila wirginia malheiro vale

Descrição:            solicitação de autorização para coleta de dados - mestrado ufpa

Cadastrante:         EVERALDO PAMPLONA BARROSO

Data do cadastro:    03/12/15 10:38:15



Assinado digitalmente por EVERALDO PAMPLONA BARROSO.  
Documento Nº: 228207-6528 - consulta à autenticidade em <https://apps.tjpa.jus.br/siga-autenticidade/>

Classif. documental | 00.03.00.01



PAEXT201506085A



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA

Belém, 03 de dezembro de 2015

Ao Excelentíssimo Senhor  
Desembargador Constantino Augusto Guerreiro.  
Presidente do Tribunal de Justiça do Estado.  
Nesta.

REF: Solicitação de autorização para coleta de dados.

Exmo. Sr. Desembargador Presidente,

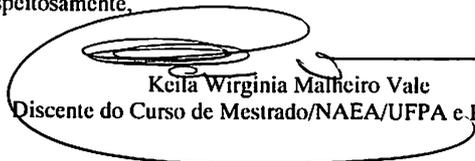
O curso de Mestrado em Gestão Pública, realizado na Universidade Federal do Pará, possui como trabalho final o desenvolvimento de um projeto (dissertação), necessário para a conclusão do curso. A discente Keila Wirginia Malheiro Vale, está na fase de pesquisa de campo do projeto intitulado “ A importância do Sistema de Controle Interno Organizacional: estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado do Pará”, que tem como objetivo analisar a implantação do sistema de controle interno do Tribunal a partir da Meta 16/2013 do CNJ e avaliar sob a perspectiva dos servidores a atuação da Secretaria de Controle Interno – SCI/TJPA no biênio 2013/2015 considerando os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle<sup>1</sup>.

Demonstra-se a importância da presente pesquisa para o TJPA, considerando o fato de que a partir dos resultados desta se possa aprimorar o sistema de controle interno já existente e melhor destinar os investimentos e recursos organizacionais, seja para a construção de uma política orçamentária específica para modernização de suas técnicas a partir de novas estratégias de atuação, seja para incentivar e estimular aspectos preventivos e pedagógicos nas ações de controle.

Por esse motivo, solicitamos a Vossa Excelência a autorização para a discente, realizar entrevistas com os gestores e repassar os questionários para os servidores das unidades administrativas da instituição.

Sendo o que se apresenta para o momento, desde já agradecemos a gentileza e atenção e subscrevemo-nos.

Respeitosamente,

  
Keila Wirginia Malheiro Vale  
Discente do Curso de Mestrado/NAEA/UFPA e Pesquisadora.

<sup>1</sup> TCU: Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2013. p.19.





## ANEXO I

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr.(a) para participar da pesquisa que tem como objetivo analisar a implantação do sistema de controle interno do Tribunal a partir da Meta CNJ 16/2013 e avaliar sob a perspectiva dos servidores a atuação da Secretaria de Controle Interno – SCI/TJPA no biênio 2013/2015 considerando os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle<sup>2</sup>. A pesquisa está sob a responsabilidade da discente Keila Wirginia Malheiro Vale, concluinte do curso de Mestrado em Gestão Pública, pela Universidade Federal do Pará – UFPA.

Destaca-se que o estudo é exclusivamente acadêmico. Qualquer dúvida sobre essa pesquisa pode ser obtida diretamente junto a estudante através do telefone (91) 981423979 ou pelo e-mail keilamalheiro1@hotmail.com. Sua participação é voluntária e ocorrerá pelo preenchimento do questionário anexo.

Caso aceite participar, estará contribuindo para a compreensão de aspectos importantes da política organizacional, mais especificamente no que se refere ao controle interno. Se depois de consentir o (a) Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo, ou justificativa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração.

Seguindo os preceitos éticos, as respostas são confidenciais e os dados, depois de codificados, serão tratados somente na forma agregada. As identidades dos entrevistados permanecerão anônimas, não constando seu nome, ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da Dissertação, ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Os resultados do estudo serão divulgados, apenas em publicações e eventos científicos e relatórios técnicos.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção do conhecimento do tema estudado.

<sup>2</sup> TCU: Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2013. p.19.



Consentimento Pós-Infomação:

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado (a) sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação e acredito estar suficientemente informado (a), ficando claro que minha participação é voluntária. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador (a), ficando uma via com cada um de nós.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura da Pesquisadora





## ANEXO II

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA

### QUESTIONÁRIO

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Dados de Identificação.</b>   |                                  |
| Idade: _____ anos  | Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino |
| Cargo: ( ) Efetivo ( ) Comissionado ( ) Terceirizado                                       |                                  |
| Se efetivo, qual cargo: ( ) Analista Judiciário ( ) Auxiliar Judiciário                    |                                  |
| Servidor cedido: ( ) Sim ( ) Não   |                                  |
| Lotação: ( ) SGP ( ) SEPLAN ( ) SEINF ( ) SEAD   |                                  |
| Ocupa cargo de chefia ( ) Sim ( ) Não.   |                                  |
| Se sim, quantos servidores estão sob a minha chefia: _____                                 |                                  |
| Tempo de atuação no cargo no TJPA  |                                  |
| ( ) Até 3 anos ( ) De 3 a 6 anos ( ) De 6 a 9 anos ( ) De 9 a 12 anos ( ) Acima de 12 anos |                                  |
| Tempo de serviço no TJPA   |                                  |
| ( ) Até 3 anos ( ) De 3 a 6 anos ( ) De 6 a 9 anos ( ) De 9 a 12 anos ( ) Acima de 12 anos |                                  |
| Escolaridade   |                                  |
| ( ) Ensino fundamental completo ( ) Ensino médio completo ( ) Ensino superior completo     |                                  |
| ( ) Ensino superior incompleto ( ) Pós-Graduação   |                                  |
| Área de formação: _____  |                                  |
| Estado Civil   |                                  |
| ( ) Solteiro (a) ( ) Casado (a) ( ) Divorciado (a)   |                                  |



II- Pesquisa da Avaliação da atuação da SCI/TJPA sob os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle<sup>3</sup> no biênio 2013/2015.

Os itens indicados abaixo descrevem características relacionadas à Secretaria de Controle Interno, órgão central de controle interno do TJPA, bem como as ações de controle prévio, concomitante e *a posteriori*. Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder o questionário explicitando em sua opinião qual o grau de relevância de cada uma dessas variáveis diante da atuação da SCI/TJPA sob os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle no biênio 2013/2015.

Analisar cada um dos itens e atribua a eles um grau de **concordância** de 1 a 10. Sendo que, quanto mais perto de **10** estiver o número, **mais** atuante será considerado o órgão central de controle interno do TJPA, e quanto mais próximo de **1**, **menos** atuante será considerado o órgão central de controle interno do TJPA.

**Obs.** Caso considere que **não esteja apto a responder** ou que **desconhece totalmente** sobre o assunto tratado em algum item indicado marque o **número 5**.

|   | Discordo |         |   |   |   | Concordo |   |   |   |    |    |
|---|----------|---------|---|---|---|----------|---|---|---|----|----|
|   | 1        | 2       | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| <b>Mecanismo: Liderança (L)1.</b>   | 1        | ←—————→ |   |   |   |          |   |   |   |    | 10 |
| 1. Conheço a estrutura do Sistema de Governança adotado pelo TJPA.  | 1        | 2       | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 2. Tenho conhecimento das atribuições da SCI/TJPA.  | 1        | 2       | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 3. Tenho conhecimento da atuação da SCI/TJPA.   | 1        | 2       | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 4. Considero que a atuação da SCI/TJPA contribui para a melhoria da organização.  | 1        | 2       | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 5. Considero importante a análise dos processos administrativos SCI/TJPA.   | 1        | 2       | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 6. Considero importantes as recomendações da SCI/TJPA após a análise dos processos administrativos.                               | 1        | 2       | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 7. Considero adequada a estrutura e funcionamento da SCI/TJPA diante da capacidade de prestar serviços aos servidores.            | 1        | 2       | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 8. Considero que a atuação da SCI/TJPA contribui efetivamente para o aperfeiçoamento dos controles internos da organização.       | 1        | 2       | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 9. Sinto confiança no aspecto da conformidade legal quando verifico que o processo administrativo já foi analisado pela SCI/TJPA. | 1        | 2       | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |    |
| 10. Considero a atuação da SCI/TJPA preventiva, proativa e pedagógica diante das ações de controle da organização.                | 1        | 2       | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |    |

<sup>3</sup> TCU: Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2013. p.19.





|  |   |         |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|---|---------|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 32. Verifico que a SCI/TJPA oferece cursos, treinamentos <i>in company</i> , fóruns, palestras e debates com ênfase nas ações de controle prévio.  | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 33. Verifico que a SCI/TJPA estabelece mecanismos de colaboração com as unidades administrativas (SEAD, SEPLAN, SEINF, SGP) objetivando o alinhamento das estratégias de controle interno.   | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>Mecanismo: Controle (C)3.</b>   | 1 | ←—————→ |   |   |   |   |   |   |   | 10 |
| 34. Verifico que a SCI/TJPA fomenta entre os servidores a cultura de gestão de riscos e controles interno como fatores essenciais para a melhoria dos processos organizacionais.   | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 35. Verifico que a SCI/TJPA fomenta entre os servidores a importância da gestão de riscos e controles interno como partes integrantes dos processos administrativos.   | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 36. Verifico que a SCI/TJPA e os Núcleos de Controle Interno das unidades administrativas estabelecem política e estrutura integrada de gestão de riscos e controle interno.   | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 37. Verifico que a SCI/TJPA considera os riscos nos processos administrativos que têm impacto sobre a minha unidade administrativa, oportunidade em que comunica de maneira eficiente, as informações necessárias aos envolvidos na atividade. | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 38. Considero importante a SCI/TJPA divulgar através do Portal Interno e Externo a decisão quanto à regularidade das contas do TJ/PA proferidas pelo órgão de controle externo (Tribunal de Contas do Estado -TCE).                            | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 39. Considero importante a SCI/TJPA realizar avaliação de sua imagem, de sua reputação e da confiança dos servidores da organização.   | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 40. Considero importante a SCI/TJPA avaliar, periodicamente, o grau de satisfação dos servidores com as estratégias e as ações de controle da organização.   | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |





PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

**DESPACHO Nº PA-EXT-2015/06085**

Referência: PA-EXT-2015/06085 de 3 de dezembro de 2015.

Assunto: Solicitação, comunicado

À Divisão de Apoio Técnico Jurídico da Presidência,

Autorizo a realização de entrevistas com os gestores, compreendendo a realização de repasse de questionários aos servidores das Unidades Administrativas deste Tribunal, conforme solicitado. Dê-se ciência a Requerente. Após, archive-se.

Belém, 04 de dezembro de 2015.

CONSTANTINO AUGUSTO GUERREIRO

PRESIDENTE

Presidência



Assinado digitalmente por CONSTANTINO AUGUSTO GUERREIRO.  
Documento Nº: 228207.3049789-102 - consulta à autenticidade em <https://apps.tjpa.jus.br/siga-autenticidade/>

Classif. documental 00.03.00.01



PAEXT201506085A



**PODER JUDICIÁRIO**  
**TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ**  
**Gabinete da Presidência**

CÓPIA

Ofício nº 2509/2015 – GP

Belém, 04 de dezembro de 2015.

09/12/2015 08.33.22

À Senhora  
**KEILA WIRGINIA MALHEIRO VALE**  
Discente do Curso de Mestrado/NAEA/UFPA e Pesquisa  
Universidade Federal do Pará - UFPA  
N e s t a

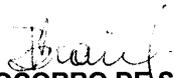
 **SIPAC - UFPA**  
**23073.032857/2015-25**

Referência: **Expediente** - Protocolo PA-EXT-2015/06085

Prezada Senhora,

De ordem do Exmo. Sr. Desembargador Constantino Augusto Guerreiro, Presidente do TJPA, em atenção ao expediente em referência, comunico a V.Sa. a autorização de entrevistas com os gestores, compreendendo a realização de repasse de questionários aos servidores das Unidades Administrativas deste Tribunal, conforme solicitado.

Atenciosamente,

  
**MARIA DO SOCORRO DE SOUZA BRASIL**  
Chefe de Gabinete da Presidência do TJPA

/r/n

Av. Almirante Barroso, 3089, Souza, CEP. 66613-710, Fone: (91) 3205-3000, Fax: 3205-301/3022



Assinado digitalmente por NAYANA CRISTIANE DA SILVA LORENZ.  
Documento Nº: 228207.3114710-9509 - consulta à autenticidade em <https://apps.tjpa.jus.br/siga-autenticidade/>



PAEXT201506085A



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA

Belém, 03 de dezembro de 2015

Ao Excelentíssimo Senhor  
Desembargador Constantino Augusto Guerreiro.  
Presidente do Tribunal de Justiça do Estado.  
Nesta.

REF: Solicitação de autorização para coleta de dados.

Exmo. Sr. Desembargador Presidente,

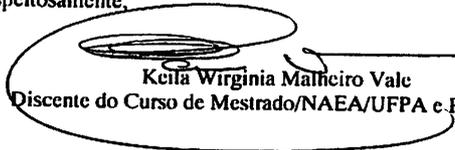
O curso de Mestrado em Gestão Pública, realizado na Universidade Federal do Pará, possui como trabalho final o desenvolvimento de um projeto (dissertação), necessário para a conclusão do curso. A discente Keila Wirginia Malheiro Vale, está na fase de pesquisa de campo do projeto intitulado "A importância do Sistema de Controle Interno Organizacional: estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado do Pará", que tem como objetivo analisar a implantação do sistema de controle interno do Tribunal a partir da Meta 16/2013 do CNJ e avaliar sob a perspectiva dos servidores a atuação da Secretaria de Controle Interno – SCI/TJPA no biênio 2013/2015 considerando os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle<sup>1</sup>.

Demonstra-se a importância da presente pesquisa para o TJPA, considerando o fato de que a partir dos resultados desta se possa aprimorar o sistema de controle interno já existente e melhor destinar os investimentos e recursos organizacionais, seja para a construção de uma política orçamentária específica para modernização de suas técnicas a partir de novas estratégias de atuação, seja para incentivar e estimular aspectos preventivos e pedagógicos nas ações de controle.

Por esse motivo, solicitamos a Vossa Excelência a autorização para a discente, realizar entrevistas com os gestores e repassar os questionários para os servidores das unidades administrativas da instituição.

Sendo o que se apresenta para o momento, desde já agradecemos a gentileza e atenção e subscrevemo-nos.

Respeitosamente,

  
Keila Wirginia Malheiro Vale  
Discente do Curso de Mestrado/NAEA/UFPA e Pesquisadora.

<sup>1</sup> TCU: Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2013. p.19.



CF. 2509.0FPA



PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ

**DESPACHO Nº PA-EXT-2015/06085**

Referência: PA-EXT-2015/06085 de 3 de dezembro de 2015.

Assunto: Solicitação, comunicado

À Divisão de Apoio Técnico Jurídico da Presidência,

Autorizo a realização de entrevistas com os gestores, compreendendo a realização de repasse de questionários aos servidores das Unidades Administrativas deste Tribunal, conforme solicitado. Dê-se ciência a Requerente. Após, archive-se.

Belém, 04 de dezembro de 2015.

CONSTANTINO AUGUSTO GUERREIRO

PRESIDENTE

Presidência

Classif. documental | 00.03.00.01



Assinado digitalmente por NAYANA CRISTIANE DA SILVA LORENZ.  
Documento Nº: 228207.3114710-9509 - consulta à autenticidade em <https://apps.tjpa.jus.br/siga-autenticidade/>



PAEXT201506085A

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA- PPGGP

**PESQUISA:** Sistema de Controle Interno como elemento estratégico para o fortalecimento da Governança Organizacional: estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

**MESTRANDA:** Keila Wirginia Malheiro Vale.

**RECORTE TEMPORAL DA PESQUISA:** 2013 a 2014.

**Roteiro de entrevista semiestruturada**

**Local:** Tribunal de Justiça do Estado do Pará

**Data:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/2016.

### **Informações do servidor.**

- 1) Qual o cargo ocupado:
- 2) Quantos anos de experiência no cargo:
- 3) Quanto anos de experiência no TJPA:

### **Bloco I: Aspectos estruturais do controle interno no TJPA.**

- 4) Além da Meta nº 16/2013 quais fatores levaram o TJ a estruturar o CI?
- 5) Que medidas foram necessárias na gestão 2013/2014 para a implantação da estrutura organizacional de controle interno?
- 6) Quais foram as principais dificuldades enfrentadas para a implementação do sistema de controle interno?
- 7) Quais foram os principais avanços obtidos na gestão do TJPA a partir da implementação do sistema de controle interno?
- 8) Houve resistência à implantação das mudanças trazidas pela implantação do sistema de controle interno organizacional? Sim, qual (is). Se não, a que o (a) senhor (a) atribui à aceitabilidade?
- 9) Quais aspectos favorecerem a implantação do CI?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA- PPGGP

### **Bloco II: Aspectos humanos do controle interno no TJPA.**

10) Como a gestão 2013/2014 promoveu a capacitação dos servidores lotados na SCI/TJPA e nos Núcleos de Controle Interno das unidades administrativas? Como a capacitação é percebida para a área de controle interno organizacional?

11) Na sua opinião criou-se uma cultura de controle no TJPA. Sim ou não. Por quê?

12) O (a) senhor (a) acredita que a implantação do sistema de controle interno organizacional contribuiu de fato para a melhoria da organização? Sim ou não. Por quê?

### **Bloco III: Aspectos operacionais do controle interno no TJ.**

13) Na gestão 2013/2014 foram realizadas mais de 20 auditorias que emanaram mais de 160 recomendações às unidades auditadas. Entre os anos de 2007 e 2012 foram realizadas apenas 07 auditorias no órgão. Esse incremento contribuiu para a melhoria das ações de controle no TJPA sob que aspectos em sua opinião?

14) Das iniciativas do TJPA na área de controle interno, qual (is) poderia (m) ser consideradas *benchmarking* para fins de exportação e utilização por outros Tribunais?

**Obrigada pela sua atenção!**



## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

II- Pesquisa de avaliação da atuação da **Secretaria de Controle Interno- SCI/TJPA** sob os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle<sup>1</sup>.

Os itens indicados abaixo descrevem características relacionadas à Secretaria de Controle Interno, órgão central de controle interno o TJPA, bem como as ações de controle prévio, concomitante e *a posteriori*. Gostaríamos de contar com sua colaboração no sentido de responder o presente questionário, explicitando em sua opinião qual o grau de concordância com relação aos itens abaixo, considerando a atuação da SCI/TJPA sob os mecanismos de Liderança, Estratégia e Controle.

Analise cada um dos itens e atribua a eles um grau de **concordância** de 1 a 10. Sendo que, quanto mais perto de **10** estiver o número, **mais** atuante será considerado o órgão central de controle interno do TJPA, e quanto mais próximo de **1**, **menos** atuante será considerado o órgão central de controle interno do TJPA.

**Obs.: Caso não saiba ou não se sinta apto a responder algum dos itens abaixo, assinalar o número 5.**

1 ←————→ 10: Grau de concordância

5: Não sei/Não estou apto a responder/Neutro.

**Lembre-se que a avaliação é sobre a atuação da Secretaria de Controle Interno – SCI/TJPA.**

|  | Discordo |        |   |   |   | Concordo |   |   |   |    |
|--|----------|--------|---|---|---|----------|---|---|---|----|
|  | 1        |        |   |   |   |          |   |   |   | 10 |
| <b>Mecanismo: Liderança (L)1.</b>  | 1        | ←————→ |   |   |   |          |   |   |   | 10 |
| 1. Conheço a estrutura do Sistema de Governança adotado pelo TJPA.               | 1        | 2      | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2. Tenho conhecimento das <u>atribuições</u> da SCI/TJPA.                        | 1        | 2      | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. Tenho conhecimento da <u>atuação</u> da SCI/TJPA.                             | 1        | 2      | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4. Considero que a atuação da SCI/TJPA contribui para a melhoria da organização. | 1        | 2      | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5. Considero importante a <u>análise</u> dos processos administrativos SCI/TJPA. | 1        | 2      | 3 | 4 | 5 | 6        | 7 | 8 | 9 | 10 |

<sup>1</sup> TCU: Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2013. p.19.

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 6. Considero importantes as <u>recomendações</u> da SCI/TJPA após a análise dos processos administrativos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7. Considero adequada a estrutura, organização e funcionamento da SCI/TJPA diante da capacidade de prestar serviços aos servidores.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8. Considero que a atuação da SCI/TJPA contribui efetivamente para o aperfeiçoamento dos controles internos da organização.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9. Sinto confiança no aspecto da conformidade legal quando verifico que o processo administrativo já foi analisado pela SCI/TJPA.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10. Considero a atuação da SCI/TJPA preventiva, proativa e pedagógica diante das ações de controle da organização.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11. Verifico no dia-a-dia a atuação integrada entre a SCI/TJPA e os Núcleos de Controle Interno das unidades administrativas (SGP, SEPLAN, SEINF, SEAD).                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12. Acredito que a atuação da SCI/TJPA contribui para que os atos praticados pelos servidores estejam de acordo com a legislação e com os princípios do setor público.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13. A SCI/TJPA contribui para a melhoria do desempenho institucional (considere, por exemplo, as auditorias, análise dos processos, manuais, planos, notas de orientação.)                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14. Considero que a SCI/TJPA contribui para a motivação e o comprometimento dos servidores diante da importância das ações de controle interno.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15. Considero que as Auditorias Internas contribuem para inibir as práticas em desconformidade com a legislação no âmbito do Tribunal.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 16. Considero que as Auditorias Internas possuem caráter preventivo e pedagógico.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 17. Considero que as Auditorias Internas possuem caráter repressivo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18. Verifico que a SCI/TJPA incentiva nos servidores a cultura de controle na organização.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 19. A partir da atuação da SCI/TJPA percebi o quanto as minhas atividades cumpridas corretamente ou não, impactam no trabalho dos demais servidores.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 20. Percebo uma atuação autônoma e independente da SCI/TJPA.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 21. Percebo que a SCI/TJPA age de acordo com padrões de comportamento, baseados nos valores e princípios constitucionais.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 22. A SCI/TJPA contribui para a boa reputação da organização.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23. A SCI/TJPA possui uma boa relação com a minha unidade administrativa (SGP, SEAD, SEPLAN e SEINF).  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 24. Verifico que as recomendações e orientações emanadas da SCI/TJPA encontram algum tipo de resistência por parte dos servidores da minha unidade administrativa (SGP, SEAD, SEPLAN e SEINF). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 25. Percebo o apoio institucional na atuação da SCI/TJPA.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

|  |   |         |   |   |   |   |   |   |   |    |
|--|---|---------|---|---|---|---|---|---|---|----|
| <b>Mecanismo: Estratégia (E)2.</b>   | 1 | ←—————→ |   |   |   |   |   |   |   | 10 |
| 26. Tenho conhecimento de canais de comunicação (consulta, críticas, dúvidas, reclamações e informações) com a SCI/TJPA disponíveis aos servidores.  | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 27. Verifico que os manuais, planos e notas de orientação emanados da SCI/TJPA são divulgados entre os servidores de maneira eficientemente.   | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 28. Conheço o Manual de Controles Internos do TJPA elaborado pela SCI/TJPA.  | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 29. Conheço o Manual de Procedimento para Elaboração de Normativos Técnicos e Administrativos elaborado do TJPA elaborado pela SCI/TJPA.   | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 30. O servidor conhece as Notas de Orientação elaboradas pela SCI/TJPA.  | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 31. Verifico que o tempo de resposta ( <i>feedbacks</i> ) da SCI/TJPA é adequado diante das necessidades dos servidores (dúvidas, solicitação de orientação, manifestação nos processos administrativos).                                      | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 32. Verifico que a SCI/TJPA oferece cursos, treinamentos <i>in company</i> , fóruns, palestras e debates com ênfase nas ações de controle prévio.  | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 33. Verifico que a SCI/TJPA estabelece mecanismos de colaboração com as unidades administrativas (SEAD, SEPLAN, SEINF, SGP) objetivando o alinhamento das estratégias de controle interno.   | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <b>Mecanismo: Controle (C)3.</b><br><b>Componente: Gestão de riscos e controle interno.</b>  | 1 | ←—————→ |   |   |   |   |   |   |   | 10 |
| 34. Verifico que a SCI/TJPA fomenta entre os servidores a cultura de gestão de riscos e controles interno como fatores essenciais <u>para a melhoria</u> dos processos organizacionais.  | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 35. Verifico que a SCI/TJPA fomenta entre os servidores a importância da gestão de riscos e controles interno como <u>partes integrantes</u> dos processos administrativos.  | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 36. Verifico que a SCI/TJPA e o Núcleo de Controle Interno da minha unidade administrativa estabelecem em conjunto política de gestão de riscos e controle interno.  | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 37. Verifico que a SCI/TJPA considera os riscos nos processos administrativos que têm impacto sobre a minha unidade administrativa, oportunidade em que comunica de maneira eficiente, as informações necessárias aos envolvidos na atividade. | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 38. Considero importante a SCI/TJPA divulgar através do Portal Interno e Externo a decisão quanto à regularidade das contas do TJ/PA proferidas pelo órgão de controle externo (Tribunal de Contas do Estado - TCE).                           | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 39. Considero importante a SCI/TJPA realizar avaliação de sua imagem, de sua reputação e da confiança dos servidores da organização.   | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 40. Considero importante a SCI/TJPA avaliar, periodicamente, o grau de satisfação dos servidores com as estratégias e as ações de controle da organização.   | 1 | 2       | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

Muito obrigada!!!

## APÊNDICE D – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS DA ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS DA ENTREVISTA

**PESQUISA:** Sistema de Controle Interno como elemento estratégico para o fortalecimento da Governança Organizacional: estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

**MESTRANDA:** Keila Wirginia Malheiro Vale.

Este documento visa solicitar sua participação na pesquisa que tem como objetivo compreender a implantação do sistema de controle interno organizacional no Tribunal de Justiça do Estado do Pará, com base ao atendimento da Meta nº 16-2013 do Conselho Nacional de Justiça, e a analisar a percepção dos servidores lotados nas unidades administrativas deste Poder Judiciário, sobre a atuação da Secretaria de Controle Interno – SCI/TJPA, diante dos mecanismos de liderança, estratégia e controle, ações necessárias para o fortalecimento da governança organizacional (Tribunal de Contas da União, 2013).

Por intermédio deste termo são lhe garantidos os seguintes direitos:

- 1) Solicitar a qualquer tempo maior esclarecimento sobre essa pesquisa;
- 2) Sigilo absoluto sobre os nomes, local de trabalho, bem como quaisquer informações que julgue prejudiciais a sua integridade física, moral e social;
- 3) Ampla possibilidade de negar-se a responder quaisquer questões ou a fornecer informações que julgue prejudiciais a sua integridade física, moral e social;
- 4) Opção de solicitar que determinadas falas e/ou declarações não sejam incluídas em nenhum documento oficial, o que será prontamente atendido;
- 5) Desistir, a qualquer tempo, de participar da pesquisa.

“Declaro está ciente das informações constantes neste “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, entender que serei resguardada pelo sigilo absoluto de meus dados pessoais e de minha participação na pesquisa. Poderei pedir, a qualquer tempo, esclarecimento sobre essa pesquisa; recusar a dar informações que julgue prejudiciais a minha pessoa; solicitar a não inclusão de documentos em quaisquer informações que já tenha fornecido e desistir, a qualquer tempo, de participar da pesquisa. Fico ciente também de que uma cópia deste termo permanecerá arquivada com o pesquisador responsável por esta pesquisa, do Instituto de Altos Estudos Amazônicos da UFPA.”.

Belém-PA, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

Entrevistado: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE E – TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS DO QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS DO QUESTIONÁRIO

**PESQUISA:** Sistema de Controle Interno como elemento estratégico para o fortalecimento da Governança Organizacional: estudo de caso no Tribunal de Justiça do Estado do Pará.

**MESTRANDA:** Keila Wirginia Malheiro Vale.

Este documento visa solicitar sua participação na pesquisa que tem como objetivo compreender a implantação do sistema de controle interno organizacional no Tribunal de Justiça do Estado do Pará, com base ao atendimento da Meta nº 16-2013 do Conselho Nacional de Justiça, e a analisar a percepção dos servidores lotados nas unidades administrativas deste Poder Judiciário, sobre a atuação da Secretaria de Controle Interno – SCI/TJPA, diante dos mecanismos de liderança, estratégia e controle, ações necessárias para o fortalecimento da governança organizacional (Tribunal de Contas da União, 2013).

Por intermédio deste termo são lhe garantidos os seguintes direitos:

- 1) Solicitar a qualquer tempo maior esclarecimento sobre essa pesquisa;
- 2) Sigilo absoluto sobre os nomes, local de trabalho, bem como quaisquer informações que julgue prejudiciais a sua integridade física, moral e social;
- 3) Ampla possibilidade de negar-se a responder quaisquer questões ou a fornecer informações que julgue prejudiciais a sua integridade física, moral e social;
- 4) Desistir, a qualquer tempo, de participar da pesquisa.

“Declaro está ciente das informações constantes neste “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, entender que serei resguardada pelo sigilo absoluto de meus dados pessoais e de minha participação na pesquisa. Poderei pedir, a qualquer tempo, esclarecimento sobre essa pesquisa; recusar a dar informações que julgue prejudiciais a minha pessoa; solicitar a não inclusão de documentos em quaisquer informações que já tenha fornecido e desistir, a qualquer tempo, de participar da pesquisa. Fico ciente também de que uma cópia deste termo permanecerá arquivada com o pesquisador responsável por esta pesquisa, do Instituto de Altos Estudos Amazônicos da UFPA.”

Belém-PA, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

Entrevistado: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE F – UNIVERSO DA PESQUISA QUANTITATIVA**

| Universo da Pesquisa Quantitativa  | Quantidade |
|--|------------|
| <b>2001020300000000 - Secretaria de Gestao de Pessoas</b>                            | 16         |
| 2001020301000000 - Assessoria Juridica da Secretaria de Gestao de Pessoas            | 5          |
| 2001020302000000 - Assessoria Tecnico-Organizacional da Secretaria de Gestao de      | 1          |
| 2001020305110100 - Servico de Treinamento  | 3          |
| 2001020310000000 - Coordenadoria de Administracao de Pessoal e Pagamento             | 1          |
| 2001020310010000 - Divisao de Administracao de Pessoal                               | 5          |
| 2001020310010100 - Servico de Cadastro de Servidores da Capital                      | 4          |
| 2001020310010200 - Servico de Cadastro de Servidores do Interior                     | 5          |
| 2001020310010300 - Servico de Cadastro de Magistrados                                | 5          |
| 2001020310010400 - Servico de Processos Administrativos                              | 2          |
| 2001020310010500 - Servico de Aposentados e Pensionistas                             | 2          |
| 2001020310020000 - Divisao de Pagamento  | 2          |
| 2001020310020100 - Servico de Pagamento de Servidores                                | 5          |
| 2001020310020200 - Servico de Pagamento de Magistrados                               | 3          |
| 2001020311000000 - Coordenadoria de Treinamento e Formacao dos Servidores            | 2          |
| 2001020312000000 - Coordenadoria de Saude e Desenvolvimento de Avaliacao de          | 4          |
| 2001020312010000 - Divisao de Desenvolvimento e Avaliacao de Pessoal                 | 2          |
| 2001020312010100 - Servico de Avaliacao de Desempenho                                | 2          |
| 2001020312010101 - Secao de Avaliacao de Frequencia de Servidores                    | 3          |
| 2001020312010102 - Secao de Acompanhamento de Estagios                               | 3          |
| 2001020312020000 - Divisao de Saude e Qualidade de Vida                              | 3          |
| 2001020312020100 - Servico Medico  | 17         |
| 2001020312020200 - Servico Odontologico  | 12         |
| 2001020312020300 - Servico de Apoio Psicossocial                                     | 8          |
| 2001020312020400 - Servico de Atendimento ao Plano de Assistencia a Saude            | 3          |
| <b>2001030300000000 - Secretaria de Informatica</b>                                  | 8          |
| 2001030310000000 - Coordenadoria de Aplicacoes                                       | 12         |
| 2001030310020000 - Divisao de Implementacao de Projetos                              | 16         |
| 2001030311000000 - Coordenadoria de Atendimento ao Usuario                           | 2          |
| 2001030311010000 - Servico de Registro e Execucao de Atendimentos                    | 6          |
| 2001030311020000 - Servico de Manutencao de Equipamentos                             | 1          |
| 2001030311030000 - Servico de Treinamento e Implantacao de Solucoes                  | 4          |
| 2001030312000000 - Coordenadoria de Suporte Tecnico                                  | 1          |
| 2001030312010000 - Servico de Infra-estrutura de Redes                               | 9          |
| 2001030312020000 - Servico de Seguranca e Sistemas Basicos                           | 11         |
| 2001030312030000 - Servico de Telecomunicacoes                                       | 3          |
| 2001030312040000 - Divisao de Banco de Dados   | 2          |
| <b>2001070300000000 - Secretaria de Controle Interno</b>                             | 1          |
| 2001070301000000 - Assessoria Juridica da Secretaria de Controle Interno             | 1          |
| 2001070310000000 - Divisao de Auditoria  | 5          |
| 2001070311000000 - Divisao de Acompanhamento   | 8          |
| 2001070312000000 - Divisao de Controle de Receitas                                   | 1          |
| <b>3001010000000000 - Secretaria de Administracao</b>                                | 7          |
| 3001010304000000 - Assessoria Juridico Administrativa da Secretaria de Administracao | 3          |
| 3001010310000000 - Departamento de Engenharia, Arquitetura e Manutencao              | 4          |
| 3001010310010000 - Divisao de Projetos   | 7          |
| 3001010310020000 - Divisao de Engenharia   | 11         |
| 3001010310020100 - Servico de Manutencao Predial                                     | 4          |
| 3001010311000000 - Departamento de Patrimonio e Servicos                             | 1          |
| 3001010311010000 - Divisao de Compras  | 2          |
| 3001010311010100 - Servico de Compras  | 2          |
| 3001010311010200 - Servico de Almoxarifado   | 7          |
| 3001010311010201 - Secao de Material   | 1          |
| 3001010311010300 - Servico de Zeladoria dos Edificios                                | 1          |

## APÊNDICE F – UNIVERSO DA PESQUISA QUANTITATIVA

|   |          |
|---|----------|
| 3001010311010000 - Divisao de Compras   | 2        |
| 3001010311010100 - Servico de Compras   | 2        |
| 3001010311010200 - Servico de Almoxarifado  | 7        |
| 3001010311010201 - Secao de Material  | 1        |
| 3001010311010300 - Servico de Zeladoria dos Edificios                                 | 1        |
| 3001010311010301 - Secao de Zeladoria dos Foruns da Capital                           | 1        |
| 3001010311020000 - Divisao de Servicos Gerais   | 4        |
| 3001010311020200 - Servico de Gestao e Cotacao de Precos de Servicos Gerais           | 1        |
| 3001010311030000 - Divisao de Informacao e Protocolo                                  | 4        |
| 3001010311030100 - Servico de Protocolo Administrativo                                | 10       |
| 3001010311030200 - Servico de Expedicao e Correspondencia                             | 6        |
| 3001010311030300 - Servico de Atendimento ao Publico                                  | 6        |
| 3001010311030400 - Servico de Protocolo Administrativo e Judicial do TJ               | 2        |
| 3001010311040000 - Divisao de Transportes   | 18       |
| 3001010311040100 - Servico de Controle da Frota do Tribunal de Justica                | 1        |
| 3001010311040200 - Servico de Controle da Frota dos Foruns da Capital                 | 2        |
| 3001010311040300 - Secao de Manutencao de Veiculos                                    | 2        |
| 3001010311050000 - Divisao de Materiais e Bens Patrimoniais                           | 3        |
| 3001010311050100 - Servico de Controle de Bens Patrimoniais                           | 4        |
| 3001010312000000 - Coordenadoria de Convenios e Contratos                             | 4        |
| 3001010312020000 - Servico de Acompanhamento  | 1        |
| 3001010313000000 - Departamento de Documentacao e Informacao                          | 2        |
| 3001010313010000 - Divisao de Biblioteca  | 5        |
| 3001010313010100 - Servico de Processamento Tecnico                                   | 1        |
| 3001010313010200 - Servico de Normatizacao e Editoracao                               | 1        |
| 3001010313010300 - Servico de Referencia Bibliografica                                | 1        |
| 3001010313010301 - Secao de Pesquisa Bibliografica                                    | 1        |
| 3001010313020000 - Divisao de Documentacao e Arquivo                                  | 9        |
| 3001010313020100 - Servico de Processamento de Documentos                             | 1        |
| 3001010313020200 - Servico de Museu e Documentacao Historica                          | 3        |
| 3001010313030000 - Divisao de Registro de Acordaos e Jurisprudencia                   | 1        |
| 3001010313030100 - Servico de Acordaos Civeis   | 1        |
| 3001010313030200 - Servico de Acordaos Criminais                                      | 2        |
| 3001010313030300 - Servico de Jurisprudencia  | 1        |
| 3001019301000000 - Comissao Permanente de Licitacao                                   | 6        |
| <b>3001060300000000 - Secretaria de Planejamento, Coordenacao e Financas</b>          | <b>9</b> |
| 3001060301000000 - Assessoria Juridica da Secretaria de Planejamento                  | 3        |
| 3001060310000000 - Coordenadoria de Estatistica                                       | 7        |
| 3001060311000000 - Coordenadoria de Depositos Judiciais                               | 4        |
| 3001060312000000 - Coordenadoria Geral de Arrecadacao                                 | 6        |
| 3001060312020000 - Divisao de Acompanhamento e Controle da Arrecadacao dos            | 12       |
| 3001060312030000 - Divisao de Acompanhamento e Controle da Arrecadacao dos            | 14       |
| 3001060312030100 - Servico de Comercializacao dos Selos de Seguranca                  | 1        |
| 3001060312030200 - Servico de Fiscalizacao da Arrecadacao dos Servicos Extrajudiciais | 1        |
| 3001060313000000 - Coordenadoria de Orcamento   | 5        |
| 3001060314000000 - Coordenadoria de Gestao Estrategica                                | 4        |
| 3001060315000000 - Departamento Financeiro  | 3        |
| 3001060315010000 - Divisao de Contabilidade   | 4        |
| 3001060315010100 - Servico Operacional de Contabilidade                               | 2        |
| 3001060315010200 - Servico de Prestacao de Contas                                     | 5        |
| 3001060315020100 - Servico de Suprimento de Fundos                                    | 5        |
| 3001060315030000 - Divisao Financeira   | 3        |
| 3001060315030100 - Servico de Execucao de Pagamento                                   | 7        |
| 3001060112020100 - Unidade Local de Arrecadacao - Tribunal de Justica                 | 1        |
| 3001060315030200 - Servico de Empenho e Credito                                       | 4        |

**APÊNDICE F – UNIVERSO DA PESQUISA QUANTITATIVA**

|   |            |
|---|------------|
| 3001060315020100 - Serviço de Suprimento de Fundos                    | 5          |
| 3001060315030000 - Divisão Financeira                                 | 3          |
| 3001060315030100 - Serviço de Execução de Pagamento                   | 7          |
| 3001060112020100 - Unidade Local de Arrecadação - Tribunal de Justiça | 1          |
| 3001060315030200 - Serviço de Empenho e Crédito                       | 4          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>463</b> |