



Uso de Softwares nas Atividades de Controle Interno: Análise da Percepção de Profissionais dos Órgãos Membros do CONACI

GABRIELA BRANDÃO LOPES

Universidade Federal de Uberlândia

RODRIGO SILVA DINIZ LEROY

Universidade Federal de Viçosa

Resumo

O controle interno exerce um importante papel nas entidades públicas em que estão inseridos, no entanto, a literatura ressalta que alguns fatores contingenciais têm afetado negativamente o desempenho das atividades de controle, tais como limitação de pessoal, dificuldades financeiras e os *softwares* e as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Assim, esse trabalho tem por objetivo analisar o uso de softwares no suporte às atividades dos órgãos centrais de controle interno do Brasil, sob a percepção dos profissionais. Especificamente, buscou-se aferir as perspectivas de futuro dos profissionais em relação do Decreto 10.540/2020 e ao legado da pandemia da COVID-19. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico semiestruturado, aplicado a profissionais de entidades membros do Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI), sendo realizadas a Análise Exploratória de Dados e a Análise de Conteúdo. Constatou-se que nas controladorias há utilização de um ou mais *softwares*, havendo predominância de uso dos públicos; eles nem sempre são contratados especificamente para as atividades de controle interno; desempenham funções que atendem as necessidades das atividades de controle prévio, concomitante e posterior; e sua qualidade foi avaliada positivamente pela maioria dos respondentes. Quanto às perspectivas de futuro, há uma expectativa de melhoria na rotina de trabalho e nas TICs das entidades com a implementação das disposições do Decreto nº 10.540/2020, principalmente quanto à implantação de um SIAFIC único para cada ente da Federação, que permita integração com outros sistemas. Além disso, quanto ao legado a ser deixado após a pandemia, os respondentes sinalizaram uma expectativa positiva em relação à adaptação dos trabalhos, à manutenção do *home office* e maior informatização e eficiência dos trabalhos de controle.

Palavras-chave: Controle Interno, Softwares, TICs, CONACI, SIAFIC.

1 Introdução

Os sistemas de controle interno (SCI) na administração pública constituem num processo projetado para lidar com riscos e garantir razoável segmento dos objetivos da entidade quanto à execução das operações, cumprimento das responsabilidades e legislações, além da proteção do patrimônio público (INTOSAI, 2004). No Brasil se trata de requisito obrigatório e inerente às atividades na administração pública, assegurando que as estas sejam alinhadas com os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Marçola, 2011).

O controle interno exerce fundamental papel nas entidades públicas em que estão inseridos, uma vez que desempenha funções de apoio aos gestores públicos, subsídio ao controle externo e fomento ao controle social (R. P. Monteiro, 2015). Portanto, além das competências de fiscalização dos órgãos de controle externo e do papel dos cidadãos quando exercem o controle social, o controle interno é reconhecido como importante ferramenta de autocontrole governamental.

Por outro lado, tanto na experiência nacional como na internacional, são identificadas limitações do controle interno que, independentemente de sua abrangência ou qualidade, determina uma segurança apenas razoável, de modo que somente sua existência não garante absoluta eficiência na proteção do patrimônio da entidade (Gattringer & Marinho, 2020).

Complementarmente, além dessas limitações inerentes, na literatura são ressaltados exemplos de fatores contingenciais que tem afetado negativamente o desempenho das atividades de controle em casos específicos, tais como limitação de pessoal, dificuldades financeiras e os *softwares* e as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) (Lopes, Valadares, Azevedo, & Brunozi Júnior, 2020).

Em relação a esse último aspecto, *softwares* e as TICs, destaca-se sua importante presença na administração pública, principalmente após a promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que atribuiu maior relevância aos sistemas em geral, por exemplo o Sistema Integrado de Administração Financeira e Controle (SIAFIC) como instrumento de assegurar a transparência da gestão fiscal dos entes (Brasil, 2000).

A literatura nacional tem tratado essa temática sob diversos aspectos, tais como: (i) a funcionalidade dos sistemas para a promoção da transparência e o exercício do controle social (Precinotto, Dias, & Aquino, 2020); (ii) implicações de mudanças dos sistemas de informação na adoção às normas internacionais de contabilidade pública (Azevedo, Lino, Aquino, & Machado-Martins, 2020), bem como o papel dos fornecedores de *softwares* na reforma contábil (Aquino & Neves, 2019; Azevedo, Lino, Machado-Martins, & Aquino, 2018); (iii) a influência de ações dos Tribunais de Contas nos sistemas dos entes fiscalizados, destacadamente os municípios (Aquino, Azevedo, & Lino, 2016; Aquino, Azevedo, Lino, & Cardoso, 2017); e (iv) percepções da qualidade de uso de *softwares* públicos e sua contribuição para a *accountability* horizontal (Fontes Filho & Naves, 2014; Muylder, La Falce, & Veloso, 2016).

No entanto, apesar da importância das TICs na administração pública para a promoção da *accountability* horizontal e consequente amadurecimento democrático, identifica-se na literatura uma lacuna em relação ao uso das TICs especificamente pelos SCI.

Nesse aspecto, o objetivo do presente trabalho é analisar o uso de softwares no suporte às atividades dos órgãos centrais de controle interno do Brasil, sob a percepção dos profissionais.

Adicionalmente, a recente publicação do Decreto nº 10.540 (Brasil, 2020), que revogou o Decreto nº 7.185 (Brasil, 2010) tem potenciais implicações diretas no uso das TICs pelos SCI, uma vez que atribui aos órgãos de controle interno e externo o exercício da



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

cooperação técnica com os entes da federação, além de prever um SIAFIC único para cada ente e permitir integração com outros sistemas estruturantes.

Assim, como primeiro objetivo específico, buscou-se aferir a percepção dos profissionais dos órgãos centrais de controle interno sobre as implicações das mudanças impostas pelo Decreto nº 10.540/2020 no trabalho do SCI.

Por fim, destaca-se as adaptações que foram necessárias para atender às recomendações sanitárias decorrentes da pandemia da COVID-19, sendo um desafio para todos os setores da economia global, inclusive para a rotina de trabalho dos entes públicos, o que inclui os órgãos de controle interno.

Portanto, o segundo objetivo específico do presente trabalho foi entender, sob a percepção dos servidores, qual foi a influência da existência de softwares na nova rotina de trabalho imposta pela pandemia e quais as perspectivas para a rotina de trabalho na controladoria após a pandemia.

A contribuição desse trabalho está no fato de que, embora Lino et al. (2019) destaquem o papel de tecnologias adequadas (*software* e *hardware*) para a melhoria nas atividades dos SCI, Lopes et al. (2020) constataram que os *softwares* e as TICs foram fatores limitadores nos entes que analisaram, por serem incompletos e não integrados, o que na percepção dos autores dificulta as atividades do controle interno e compromete sua atuação.

Ressalta-se que o presente trabalho se trata de uma pesquisa em andamento e que o presente texto é uma proposta para ser debatida.

2 Revisão de Literatura

Aspectos relacionados às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na administração pública encontram alguns exemplos na literatura internacional, evidenciados por abordagens diversas.

No trabalho de Reginado, Fadda e Paglietti (2016), por exemplo, os autores trataram da influência da resistência às mudanças na implementação da reforma no setor público. Investigando os Sistemas de Controle Interno (SCI) de municípios italianos, os autores encontram evidências de resistência individuais a mudanças, mas que essas tendem a não afetar a implementação formal das reformas.

Tratando de reformas na auditoria interna pública na Turquia, especificamente sobre estrutura, sistemas e desempenho de funções, Kırıl (2020) aponta, dentre outras conclusões, que uma vez que os sistemas de informação se tornaram indispensáveis em todos os negócios, é necessário haver na administração pública mais auditores internos capazes de realizar também trabalhos de auditoria de tecnologia de informação.

Já Candreva (2006) fizeram uma crítica a algumas práticas de monitoramento e avaliação da eficácia dos controles internos norte-americanos, apontando para a necessidade de melhorias nas legislações de controle, propondo a incorporação de procedimentos análogos à Lei Sarbanes-Oxley também no setor público.

Na literatura nacional, por outro lado, podem ser encontradas recentes discussões que caminham para uma direção aplicada especificamente ao contexto nacional.

Um exemplo frequente se trata do papel das TICs na reforma da contabilidade pública no Brasil, a partir da adoção às *International Public Sector Accounting Standards* (IPSAS). Nesse aspecto, a literatura trata de importantes *drivers* dessa reforma contábil, tais como: os fornecedores de *softwares* (Aquino & Neves, 2019; Azevedo, Aquino, Neves, & Silva, 2020; Azevedo et al., 2018; Sediyaama, Aquino, & Lopes, 2017); os sistemas de informação (Azevedo, Lino, et al., 2020; Rocha, 2020); e o próprio controle interno (Maior, 2020).

A atuação dos Tribunais de Contas como agentes de controle externo e sua relação com os sistemas de informação na administração pública, destacadamente os municípios,



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

também é tratado por uma vertente da literatura (Aquino et al., 2016, 2017; Lino & Aquino, 2018).

Há uma corrente que se propõe a avaliar a própria qualidade dos *softwares*, destacadamente os públicos, como por exemplo o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) (Fontes Filho & Naves, 2014; Muylder et al., 2016).

Por fim, em relação especificamente aos controles internos, diversos trabalhos focam em sua avaliação, seja de maneira generalizada (R. P. Monteiro, 2015), ou com aplicação em entes específicos (Gattringer & Marinho, 2020; Lino et al., 2019; Lopes et al., 2020).

Em ambos os casos são apontados fatores que limitam as atividades dos SCI. Monteiro (2015, p. 183) aponta para “a falta de uma cultura e gestão ao risco, alinhada com a carência de pessoal em número adequado e com a qualidade exigida”, além de barreiras inerentes ao exercício da função pública, como limitações legais e o atendimento de políticas públicas.

Gattringer e Marinho (2020) destacaram que, mesmo que os sistemas de controle interno tenham atingido satisfatoriamente uma eficiência operacional, existem alguns pontos de melhoria, tais como os relacionados à remuneração dos servidores, ações de comunicação externa e interna e a modernização das formas de interação com a sociedade.

Já Lino et al. (2019) destacam que nos entes pesquisados os recursos humanos e de sistemas não foram considerados suficientes para a implementação das práticas de controle interno, mesmo sendo condições necessárias. Por fim, Lopes et al. (2020) apontam para a resistência dos servidores à adoção de novas práticas de controle interno, limitações de pessoal e orçamentárias, além de fragilidades nas TICs.

Portanto, baseado na literatura prévia em relação às TICs nos SCI, espera-se encontrar realidades distintas entre os respondentes, mas com destaque para limitações em relação a seu uso e efetiva contribuição às atividades desempenhadas.

3 Procedimentos Metodológicos

Para alcançar os objetivos do trabalho, foi realizada uma *survey*, com a coleta de dados realizada por meio de questionário eletrônico semiestruturado, aplicado a servidores de órgãos centrais de controle interno.

Como unidade de análise, optou-se por investigar profissionais de entidades que fossem membros do Conselho Nacional de Controle Interno (CONACI), em que, conforme seu Regimento Interno (CONACI, 2013, p. 2) são “representados pelos titulares dos Órgãos Centrais de Controle Interno dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios – Sede das capitais e da União”.

À época do contato com os membros para aplicação do questionário, o CONACI contava com 56 membros (Apêndice A), dentre eles: a Controladoria Geral da União (CGU); as Controladorias Gerais e algumas Auditorias Gerais dos Estados e Distrito Federal (28); e Controladorias de algumas capitais e municípios interioranos (27).

Optou-se por investigar profissionais de entidades membros do CONACI, visto que é uma instituição que visa (CONACI, 2013, p. 2):

fomentar a integração e o desenvolvimento dos órgãos governamentais de controle interno com o objetivo de fortalecer e aprimorar o desempenho das funções do controle em prol da eficiência e transparência da gestão pública brasileira, conforme competências institucionais estabelecidas estatutariamente.

Foi feito o contato com todos os membros, por meio dos e-mails institucionais disponibilizados no sítio eletrônico da CONACI, solicitando a colaboração para preenchimento do formulário. O primeiro dos contatos foi feito em 03/09/2020 e o encerramento da coleta se deu em 03/10/2020. Foi utilizada a plataforma online *Google Forms*® para elaboração do questionário e preenchimento pelos respondentes.



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

O questionário é composto por 16 questões, que tratavam de aspectos relacionadas à caracterização do respondente, o uso de *softwares* pela controladoria e as perspectivas de futuro quanto às inovações propostas pelo Decreto nº 10.540/2020 e quanto às adaptações impostas pela pandemia da COVID-19. Um resumo das questões e suas respectivas respostas está disponível no Apêndice B.

Especificamente sobre as questões relativas ao Decreto nº 10.540 (Brasil, 2020), ressalta-se que sua data de publicação (05/11/2020) é posterior à aplicação do questionário. Apesar disso, o texto se encontrava em processo de publicação e se tinha conhecimento das principais alterações que ele traria em relação ao Decreto nº 7.185 (Brasil, 2010), inclusive com publicização da minuta da referida legislação. Dessa forma, antes de responder essas questões, os profissionais foram contextualizados sobre a respeito dessa situação.

Decorrido o prazo para coleta dos dados, foram obtidas um total de 38 respostas válidas, o que representa 67,86% do total de membros do CONACI à época. Com grau de confiança de 95% e margem de erro de 10%, poderia se considerar a amostra estatisticamente representativa para a realização de inferências sobre a população dos membros da CONACI.

Entretanto, pela amplitude da margem de erro (10%), considerou-se que não seria a opção mais prudente inferir sobre a população a partir dessa amostra. Portanto, no presente estudo a amostragem foi classificada como não probabilística, do tipo por conveniência (Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, 2000).

Para análise dos dados coletados foram realizadas a Análise Exploratória de Dados (AED) e a Análise de Conteúdo das questões abertas.

Como instrumento de análise, a AED pode ser classificada como o “estudo e a descrição das características de um conjunto de dados, com os objetivos de compreender, descrever e resumir o comportamento dos fenômenos e eventos numéricos” (D. A. A. Monteiro, Ferreira, & Teixeira, 2009, p. 218).

Já a Análise de Conteúdo “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, não se tratando apenas de um instrumento, mas de diversos métodos e técnicas utilizadas para a análise quantitativa dos dados (Bardin, 2011, p. 37). Portanto, ela será utilizada para exploração principalmente das questões discursivas e sua relação com os outros diversos pontos apontados pelos respondentes.

4 Resultados

A partir dos resultados obtidos (Apêndice B), identifica-se predominância de profissionais que: atuam em entes estaduais (76,3%); exercem principalmente as funções de auditor(a) (52,6%) ou controlador(a) (26,3%); com admissão no serviço público por meio de concurso (81,6%); e que têm a especialização como maior nível de instrução (71,1%).

Por outro lado, conforme Apêndice A, não há uma clara predominância em duas características, quais sejam o tempo de atuação em atividades de controle e a área de formação.

Percebe-se que há heterogeneidade dentre os respondentes em relação à experiência profissional, sendo o maior percentual referente ao tempo de atuação “Entre 10 e 20 anos” (34,2%), seguido da opção “Entre 5 e 10 anos” (28,9%). Adicionalmente, 10,5% dos respondentes assinalaram ter “Mais de 20 anos” de atuação em atividades de controle, o que, conjugado ao fato de que nenhum dos respondentes apontou ter “Menos de 1 ano” de atuação, aponta para uma amostra com experiente profissionalmente (73,6% atuam há mais de 5 anos).

Em relação à área, apesar da maior representatividade das formações em Contabilidade e Direito (23,7% cada), seguido de Administração (15,8%), constatou-se que há uma diversidade de respostas, com respondentes com formação em áreas da saúde, ciências exatas, ciências sociais aplicadas, dentre outras. Um fator que merece destaque é a presença de profissionais das Engenharias (13,2%), o que não era esperado pelos pesquisadores, por se



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

tratar de formações técnicas voltadas a áreas específicas, não necessariamente relacionadas às atividades exercidas nas Controladorias.

Quanto ao uso de *softwares*, percebeu-se que a maioria dos respondentes (68,4%) declarou que a controladoria se utiliza de algum *software* específico para as atividades de controle interno, sejam eles públicos (28,9%), privados (7,9%) ou ambos (31,6%). Nos órgãos que se utilizam de *software*, em 37,5% dos casos eles foram contratados especificamente para as atividades de controle interno, em 16,7% contratados para outro setor do ente, sendo aproveitado pela controladoria, e em 45,8% para ambos.

Tanto as atividades de controle prévio, como as de controle concomitante e posterior são possíveis de serem feitas no(s) *software(s)* para 61,5% dos respondentes. Ademais, sobre a qualidade do(s) *software(s)*, 73% dos respondentes indicaram como “Boa” ou “Muito Boa”.

No último bloco do questionário, sobre as perspectivas de futuro, os respondentes foram questionados sobre a preparação estrutural do ente (recursos humanos, tecnologia, conhecimento, infraestrutura etc.) para se adequar às novas disposições impostas pelo Decreto nº 10.540/2020, à época em processo de publicação. Em uma escala que varia de 1 (não preparado) a 5 (preparado), houve maior concentração de respostas na opção 3 (42,1%).

Esse resultado chama a atenção, visto que em questões como essa, de escala padrão *Likert*, é menos frequente a predominância de respostas que indicam indiferença ou neutralidade. Essa questão, portanto, aponta que não há segurança por parte desses respondentes quanto à preparação do ente em relação à adequação às novas disposições.

Os respondentes foram questionados ainda se a obrigatoriedade para os entes de um SIAFIC único e integrado com outros sistemas, imposta pelo Decreto nº 10.540/2020, tende a influenciar o trabalho do setor de controle interno. Na percepção da maioria dos respondentes havia perspectiva de melhoria, uma vez que 71,1% indicaram que “Vai auxiliar muito” e 23,7% que “Vai auxiliar, mas nem tanto”.

Complementarmente à essas respostas, quando solicitados a especificar como o novo decreto pode influenciar a rotina de trabalho da controladoria, houve certa congruência nas respostas, direcionados a uma boa expectativa em relação às disposições do novo decreto. Foram destacados alguns pontos pelos respondentes, como destaca-se os seguintes exemplos:

R7: [...] integração das informações dos diversos Sistemas de Administração Financeira dos entes federativo [...].

R33: [...] autonomia que o setor de controle interno, tendo em vista que ele vai ter acesso direto às informações, sem necessidade de solicitação.

R13: Simplificação e alinhamento de procedimentos de gestão e controles, auxiliam na transparência, controle social e diminuem a incidência da discricionariedade.

Ademais, quanto às adaptações necessárias para atender às recomendações sanitárias decorrentes da pandemia da COVID-19, a maior parte dos respondentes destacou que a existência de *software(s)* para as atividades da controladoria influenciou na nova rotina de trabalho. Sobre esse aspecto algumas respostas chamaram a atenção para pontos específicos:

R2: [...] ter acesso aos dados de forma eletrônica foi essencial para a realização dos trabalhos de controle interno (auditoria, controle prévio, transparência, correição, etc.).

R29: [...] A existência de softwares para atividades de controladoria nos permitiu continuar exercendo nossas atividades em Home Office.

R22: A pandemia mostrou a necessidade de aperfeiçoamentos nas ferramentas de controle, especialmente da gestão de informações e das despesas/receitas públicas.

Por fim, em relação às perspectivas futuras quanto à rotina de trabalho na controladoria após a pandemia, apesar da diversidade de respostas e das incertezas geradas pelo contexto, constata-se em geral uma boa expectativa quanto ao legado deixado por essa nova realidade. Alguns destaques de respostas:



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

R23: No caso concreto onde atuo e mais imediato, a manutenção do teletrabalho ou regime híbrido. Em um panorama geral de médio-longo prazo, maior automatização das atividades e uso mais frequente de inteligência artificial para análises de dados extremamente volumosos, substituindo os trabalhadores por IA.

R20: Mais liberdade para o teletrabalho, restrição dos gastos com viagens, facilidade nas marcações de reuniões/treinamentos, restringindo os encontros físicos.

R6: Voltaremos a realizar os procedimentos presenciais de controle interno, suspensos em função da pandemia. Reunião virtuais, realizadas por necessidade durante a pandemia, permanecerão como rotina.

R38: Maior digitalização e informatização; maior preocupação com segurança da informação; necessidade de rever determinados processos para equipe trabalhando remotamente.

Portanto, pela Análise Descritiva foi possível verificar que os respondentes possuem um perfil profissional equiparado, mas com distintos níveis de experiência e formação. Além disso, há diferenças no tipo e na qualidade percebida em relação ao(s) *software(s)*, quando são existentes no ente. Finalmente, apesar de respostas distintas em relação às perspectivas de futuro com o Decreto 10.540/2020 e o legado da pandemia, as percepções em geral convertem para expectativas de melhorias na rotina de trabalho das controladorias.

5 Considerações Finais

Esse trabalho é uma pesquisa em andamento, que tem por objetivo analisar o uso de softwares no suporte às atividades dos órgãos centrais de controle interno do Brasil, sob a percepção dos profissionais.

Especificamente, a pesquisa busca: (i) aferir a percepção dos profissionais dos órgãos centrais de controle interno sobre as implicações das mudanças impostas pelo Decreto nº 10.540/2020 no trabalho do SCI e (ii) entender, sob a percepção dos servidores, qual foi a influência da existência de softwares na nova rotina de trabalho imposta pela pandemia e quais as perspectivas para a rotina de trabalho na controladoria após a pandemia.

Investigando os profissionais das entidades membros do CONACI, constatou-se que há utilização de um ou mais *softwares*, havendo predominância de uso dos públicos. Tais *softwares*, que nem sempre foram contratados especificamente para as atividades de controle interno, desempenham funções que atendem as necessidades das atividades de controle prévio, concomitante e posterior, sendo sua qualidade avaliada positivamente pela maioria dos respondentes.

Quanto às perspectivas de futuro, há uma expectativa de melhoria na rotina de trabalho e nas TICs das entidades com a implementação das disposições do Decreto nº 10.540/2020, que prevê, por exemplo, um SIAFIC único para cada ente da Federação, que permita integração com outros sistemas.

Em relação à rotina de trabalho no pós-pandemia, os respondentes também sinalizaram uma expectativa positiva em relação à adaptação dos trabalhos, à manutenção do *home office* e maior informatização e eficiência dos trabalhos de controle.

Como limitações do presente trabalho, destaca-se a necessidade de maior aprofundamento na análise das respostas do questionário, com o estabelecimento de relações entre as variáveis, o que possibilitaria inferências mais contundentes sobre a temática. Por se tratar de uma pesquisa em andamento, almeja-se que esse seja o próximo passo.

Além disso, pretende-se ainda a inserção de uma discussão teórica para dialogar com os resultados. Com uma melhor análise dos dados e um aprofundamento teórico, a análise poderia ser complementada com percepções mais detalhadas de atores envolvidos nesse processo. Assim, como última etapa, pretende-se a realização de entrevistas com profissionais



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

de controladorias internas para dialogar com os presentes resultados e alcançar maior profundidade e qualidade.

Referências

- Aquino, A. C. B. de, Azevedo, R. R. de, & Lino, A. F. (2016). Isomorfismo, Tribunais de Contas e a automatização da coleta de dados de municípios. *XVI Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. Retrieved from <https://congressosp.fipecafi.org/anais/16UspInternational/171.pdf>
- Aquino, A. C. B. de, Azevedo, R. R. de, Lino, A. F., & Cardoso. (2017). O efeito dos Tribunais de Contas nos sistemas de informação de municípios. *XVII Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. Retrieved from <https://congressosp.fipecafi.org/anais/17UspInternational/ArtigosDownload/528.pdf>
- Aquino, A. C. B. de, & Neves, F. R. (2019). Efeitos de redes e atuação de fornecedores na adoção de novas práticas contábeis por municípios distantes. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 12(3), 120–143. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2019120307>
- Azevedo, R. R. de, Aquino, A. C. B. de, Neves, F. R., & Silva, C. M. da. (2020). Deadlines and software: disentangling local government accounting reforms in Brazil. *Public Money & Management*, 40(7), 509–518. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1766203>
- Azevedo, R. R. de, Lino, A. F., Aquino, A. C. B. de, & Machado-Martins, T. C. P. (2020). Financial Management Information Systems and accounting policies retention in Brazil. *International Journal of Public Sector Management*, 33(2/3), 207–227. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2019-0027>
- Azevedo, R. R. de, Lino, A. F., Machado-Martins, T. C. P., & Aquino, A. C. B. de. (2018). Influência de fornecedores de software na reforma da contabilidade pública. 4^o Congresso UnB de Contabilidade e Governança. Retrieved from <https://conferencias.unb.br/index.php/ccgunb/4CCGUNB/paper/view/11309/2247>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (1st ed.). São Paulo: Edições 70.
- Brasil. (2000). *Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000*. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm
- Brasil. (2010). *Decreto nº 7.185, de 27 de maio de 2010*. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7185.htm
- Brasil. (2020). *Decreto nº 10.540, de 5 de novembro de 2020*. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10540.htm
- Candrea, P. J. (2006). Controlling internal controls. *Public Administration Review*, 66(3), 463–465. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00602.x>
- CONACI. (2013). *Resolução do Conaci nº 001/2013*. Retrieved from <http://www.conaci.org.br/regimento-interno>
- Fontes Filho, J. R., & Naves, G. G. (2014). A contribuição do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) para a promoção da accountability horizontal: a percepção dos usuários. *BBR - Brazilian Business Review*, 11(3), 1–28. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123031118001%0AComo>
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O Método de pesquisa



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

- Survey. *RAUSP - Revista de Administração*, 35(3), 105–112. Retrieved from http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=269
- Gattringer, J. L., & Marinho, S. V. (2020). O uso do modelo COSO na administração pública: um estudo nos municípios catarinenses. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 39(1), 75–95. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v39i1.44412>
- INTOSAI. (2004). *INTOSAI GOV 9100: Guidelines for internal controle standards for the public sector*. Retrieved from <https://www.issai.org/pronouncements/endorsed-as-intosai-gov-9100/>
- Kıral, H. (2020). Public Internal Audit Reforms in Turkey: Structure, System, and Roles. In T. Akdemir & H. Kıral (Eds.), *Public Financial Management Reforms in Turkey: Progress and Challenges* (2nd ed., pp. 213–232). https://doi.org/10.1007/978-981-15-4226-8_12
- Lino, A. F., & Aquino, A. C. B. de. (2018). A diversidade dos Tribunais de Contas regionais na auditoria de governos. *Revista Contabilidade & Finanças*, 29(76), 26–40. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201803640>
- Lino, A. F., Carvalho, L. B. de, Aquino, A. C. B. de, & Azevedo, R. R. de. (2019). A falta de trabalho institucional e mudanças organizacionais incompletas em municípios brasileiros. *Revista de Administração Pública*, 53(2), 375–391. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170404>
- Lopes, G. B., Valadares, J. L., Azevedo, R. R. de, & Brunozi Júnior, A. C. (2020). Evidências de isomorfismo e decoupling na gestão de controladorias municipais do estado de Minas Gerais. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(2), 89–111. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2020130205>
- Maior, G. de S. (2020). *A participação do controle interno na adoção dos procedimentos contábeis patrimoniais : um estudo nas capitais brasileiras* (Universidade Federal de Pernambuco). Retrieved from <https://attena.ufpe.br/handle/123456789/37916>
- Marçola, C. (2011). Auditoria interna como instrumento de controle social na administração pública. *Revista Do Serviço Público*, 62(1), 75–87. <https://doi.org/10.21874/rsp.v62i1.62>
- Monteiro, D. A. A., Ferreira, M. A. M., & Teixeira, K. M. D. (2009). Determinantes da gestão do Programa Bolsa Família: análise do índice de gestão descentralizada em Minas Gerais. *Saúde e Sociedade*, 18(2), 214–226. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902009000200005>
- Monteiro, R. P. (2015). Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), 159. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n25p159>
- Muylder, C. F. de, La Falce, J. L., & Veloso, P. H. P. (2016). Qualidade de software percebida pelos usuários do sistema SIAFI: Avaliação de um Instituto Federal em Minas Gerais. *Teoria e Prática Em Administração*, 6(2), 200–228. <https://doi.org/10.21714/2238-104x2016v6i2-26517>
- Precinotto, A., Dias, L. N. da S., & Aquino, A. C. B. de. (2020). Paradoxos na divulgação de salários em governos locais. *XX USP International Conference in Accounting*. Retrieved from <https://congressousp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2306.pdf>
- Reginato, E., Fadda, I., & Paglietti, P. (2016). The Influence of Resistance to Change on Public-Sector Reform Implementation: The Case of Italian Municipalities' Internal



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Control System. *International Journal of Public Administration*, 39(12), 989–999.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1068325>

Rocha, F. G. (2020). O Processo de reestruturação da contabilidade do estado do Rio Grande do Norte. *Revista Inovar Contábil*, 1(1), 99–109. Retrieved from
<http://www.revista.crcrn.org.br/index.php/Inovar/article/view/12>

Sediyama, G. A. S., Aquino, A. C. B. de, & Lopes, G. B. (2017). A difusão das mudanças da contabilidade pública em municípios. *Contabilidade Vista & Revista*, 28(2), 78–100. Retrieved from
<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/4656>



São Paulo 28 a 30 de julho 2021.

Apêndice A – Membros do CONACI à época da aplicação do questionário

N	UF	Nível	Órgão
1	AC	Estadual	Controladoria-Geral do Estado do Acre (CGE-AC)
2	AC	Municipal	Controladoria-Geral do Município de Rio Branco (CGM-Rio Branco)
3	AL	Estadual	Controladoria-Geral do Estado do Alagoas (CGE-AL)
4	AL	Municipal	Secretaria Municipal de Controle Interno de Maceió (SMCI-Maceió)
5	AM	Estadual	Controladoria-Geral do Estado do Amazonas (CGE-AM)
6	AM	Municipal	Controladoria-Geral do Município de Manaus – CGM
7	AP	Estadual	Controladoria-Geral do Estado do Amapá (CGE-AP)
8	AP	Municipal	Controladoria-Geral do Município de Macapá (CGM-Macapá)
9	BA	Estadual	Auditoria-Geral do Estado da Bahia (AGE-BA)
10	BA	Municipal	Controladoria-Geral do Município de Salvador (CGM-Salvador)
11	BR	Nacional	Controladoria-Geral da União (CGU)
12	CE	Estadual	Assembleia Legislativa do Ceará (AL-CE)
13	CE	Estadual	Controladoria e Ouvidoria-Geral do Estado do Ceará (CGE-CE)
14	CE	Municipal	Controladoria e Ouvidoria-Geral do Município de Fortaleza (CGM-Fortaleza)
15	CE	Municipal	Controladoria e Ouvidoria Geral do Município de Aracati
16	DF	Distrital	Controladoria-Geral do Distrito Federal (CGDF)
17	ES	Estadual	Secretaria de Estado de Controle e Transparência do Espírito Santo (SECONT-ES)
18	ES	Municipal	Secretaria Municipal de Controle e Transparência de Vila Velha - SEMCONT
19	GO	Estadual	Controladoria-Geral do Estado de Goiás (CGE-GO)
20	MA	Estadual	Secretaria de Transparência e Controle do Estado do Maranhão (STC-MA)
21	MA	Municipal	Controladoria-Geral do Município de São Luís (CGM-São Luís)
22	MG	Estadual	Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais (CGE-MG)
23	MG	Municipal	Controladoria-Geral do Município de Belo Horizonte (CTGM-BH)
24	MG	Municipal	Controladoria-Geral de Itabirito
25	MG	Municipal	Controladoria-Geral do Município de Contagem
26	MG	Municipal	Controladoria-Geral do Município de Uberaba
27	MS	Estadual	Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul (CGE-MS)
28	MS	Municipal	Controladoria-Geral de Fiscalização e Transparência do Município (CGM-Campo Grande)
29	MT	Estadual	Controladoria-Geral do Estado de Mato Grosso (CGE-MT)
30	PA	Estadual	Auditoria-Geral do Estado do Pará (AGE-PA)
31	PB	Estadual	Controladoria-Geral do Estado da Paraíba (CGE-PB)
32	PB	Municipal	Controladoria-Geral do Município de João Pessoa (CGM-João Pessoa)
33	PE	Estadual	Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco (CGE-PE)
34	PE	Municipal	Controladoria-Geral do Município de Recife (CGM-Recife)
35	PE	Municipal	Controladoria Geral do Cabo de Santo Agostinho
36	PI	Estadual	Controladoria-Geral do Estado do Piauí (CGE-PI)
37	PI	Municipal	Controladoria-Geral de Controle Interno do Município de Teresina (CGM-Teresina)
38	PR	Estadual	Controladoria-Geral do Estado do Paraná (CGE-PR)
39	PR	Municipal	Controladoria-Geral do Município de Londrina (CGM-Londrina)
40	RJ	Estadual	Controladoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE-RJ)
41	RJ	Municipal	Controladoria-Geral do Município de Niterói (CGM-Niterói)
42	RJ	Municipal	Controladoria-Geral do Município do Rio de Janeiro (CGM-Rio)
43	RN	Estadual	Controladoria-Geral do Estado do Rio Grande do Norte (CGE-RN)
44	RN	Municipal	Controladoria-Geral do Município de Natal (CGM-Natal)
45	RO	Estadual	Controladoria-Geral do Estado de Rondônia (CGE-RO)
46	RO	Municipal	Controladoria-Geral do Município de Porto Velho (CGM-Porto Velho)
47	RR	Estadual	Controladoria-Geral do Estado de Roraima (CGE-RR)
48	RS	Estadual	Controladoria e Auditoria-Geral do Estado do RS (CAGE-RS)
49	RS	Municipal	Controladoria-Geral do Município de Porto Alegre (CGM-POA)
50	SC	Estadual	Controladoria-Geral Do Estado (CGE/SC)
51	SE	Estadual	Secretaria de Estado da Transparência e Controle (SETC-SE)
52	SP	Estadual	Corregedoria da Administração - Secretaria de Governo do Estado de São Paulo
53	SP	Municipal	Câmara Municipal de Campinas
54	SP	Municipal	Controladoria-Geral do Município de São Paulo (CGM-São Paulo)
55	TO	Estadual	Controladoria-Geral do Estado de Tocantins (CGE-TO)
56	TO	Municipal	Secretaria Municipal De Transparência E Controle Interno

Apêndice B – Resumo dos resultados dos questionários (em %)

CARACTERIZAÇÃO							
1	O órgão em que atua pertence ao nível federativo:	Nacional 0,0	Estadual 76,3	Distrital 0,0	Municipal 23,7		
2	No serviço público você exerce a função de:	Controlador(a) 26,3	Auditor(a) 55,3	Secretário(a) 0,0	Outros 18,4		
3	Como você classifica sua admissão no serviço público?	Concursado 81,6	Contratado 0,0	Comissionado 13,2	Cargo Eletivo 5,3		
4	Há quanto tempo você atua em atividades de controle?	< 1 ano 0,0	1 a 5 anos 26,3	5 a 10 anos 28,9	10 a 20 anos 34,2	> 20 anos 10,5	
5	Qual é o seu grau de instrução?	Médio 0,0	Superior 15,8	Especialização 71,1	Mestrado 10,5	Doutorado 2,6	
6	Qual é a sua área de formação? *	Administração 15,8	Contabilidade 23,7	Direito 23,7	Economia 5,3	Engenharias 13,2	Outros 26,3
SOFTWARES NA CONTROLADORIA							
7	A controladoria se utiliza de algum software específico para as atividades de controle interno?	Sim, público 28,9	Sim, privado 7,9	Sim, ambos 31,6	Não 31,6		
Em caso de resposta NEGATIVA à questão 7:							
8	Você considera que é um fator limitador a controladoria não se utilizar de softwares para as atividades de controle? Porque?						
Em caso de resposta AFIRMATIVA à questão 7:							
9	O software foi contratado:	Especificamente para as atividades de controle interno 37,5		Para outro setor do ente, sendo aproveitado pela controladoria 16,7		Ambos 45,8	
10	Que tipo de atividades de controle é possível ser feita se utilizando do software? *	Controle Prévio 78,1	Controle Concomitante 84,4	Controle Posterior / Auditoria 75,0		Outros 3,1	
11	Como você avalia a qualidade do software?	Ruim 15,4	Razoável 11,5	Indiferente 0,0	Boa 53,8	Muito boa 19,2	

(continua)

(continuação)

Perspectivas de Futuro 1					
<i>O Decreto nº 7.185/2010 está sendo reformulado (o novo texto está em processo de publicação). Essa reformulação prevê que o Sistema Integrado de Administração Financeira e Controle (SIAFIC) deve ser único para cada ente da Federação e permitir integração com outros sistemas estruturantes. Além disso, ela atribui aos órgãos de controle interno e externo o exercício da cooperação técnica com os entes da Federação.</i>					
No contexto da reformulação do decreto 7.185/2010, o ente em que você atua está preparado para se adequar às novas disposições? (recursos humanos, tecnologia, conhecimento, infraestrutura, etc.)	1 (não preparado)	2	3	4	5 (preparado)
	13,2	18,4	42,1	7,9	18,4
A obrigatoriedade para os entes de um SIAFIC único e integrado com outros sistemas tende a influenciar o trabalho do setor de controle interno?	Vai dificultar muito	Vai dificultar um pouco	Não deve influenciar	Vai auxiliar, mas nem tanto	Vai auxiliar muito
	0,0	0,0	5,3	23,7	71,1
14 Por gentileza, especifique de que forma o novo decreto pode influenciar a rotina de trabalho da controladoria.					
Perspectivas de Futuro 2					
<i>As adaptações necessárias para atender às recomendações sanitárias decorrentes da pandemia da COVID-19 foram um desafio para todos, inclusive para a rotina de trabalho das controladorias.</i>					
15 Na sua opinião, a existência (ou não) de software(s) para as atividades da controladoria influenciou na nova rotina de trabalho nessa pandemia? Porque?					
16 Na sua opinião, quais as perspectivas para a rotina de trabalho na controladoria após a pandemia?					

Nota. * Somatório maior que 100% quando: respondentes com mais de uma formação superior; e permitido marcar mais de uma opção na questão.