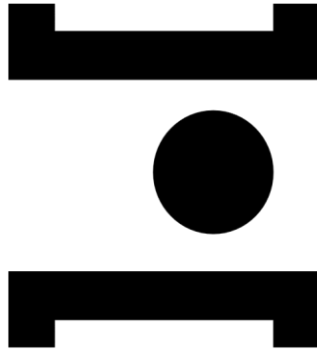


INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Educação de Santarém



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

**CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE
ENSINO**

Trabalho de projeto

Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional

Clarice Peres dos Santos

Orientação:

Professora Doutora Maria Goreti Dâmaso

Julho, 2023

Dedico esse trabalho à Deus e à minha mãezinha que está hoje com Ele! Obrigada Senhor, por ter me dado a melhor mãe desse mundo e por todos os sacrifícios que ela fez para que eu chegasse até aqui!

Agradecimentos

Agradeço primeiramente à Deus pelo dom da vida e pela saúde que me permitiu concluir esse mestrado.

Agradeço também à minha mãezinha que sempre me incentivou e tanto me apoiou nos meus estudos e projetos de vida. Saudades minha florzinha!

Ao meu pai Laerte e meu irmão Victor Hugo por todo amor e suporte.

Aos meus amigos que fiz nessa jornada, que me apoiaram nos momentos mais difíceis dessa caminhada e que ao mesmo tempo, se alegram comigo nas minhas vitórias.

Ao Instituto Politécnico de Santarém pelo acolhimento e oportunidade de formação na área de Administração Educacional e em especial à minha orientadora Maria Goreti Dâmaso por todo auxílio e orientação na elaboração desse projeto.

Ao Instituto Federal de Brasília pelo suporte, oportunidade e experiência oferecida em realizar esse mestrado no exterior.

Aos meus amados colegas e amigos do Instituto Federal de Brasília *Campus Gama*.

Agradeço também aos participantes desta pesquisa, por ter contribuído com suas respostas, fazendo com que esse trabalho fosse possível.

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AUDIN: Auditoria interna do Instituto Federal de Brasília

CONSED: Conselho Nacional de Secretários da Educação

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

IBGC: Instituto brasileiro de governança corporativa

IFB: Instituto Federal de Brasília

INTOSAI: *International Organization of Supreme Audit Institutions*

LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

NBCT: Normas brasileiras de contabilidade

PAINT: Plano Anual de Auditoria Interna do Instituto Federal de Brasília

PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional

PNAES: Plano Nacional de Assistência Estudantil

PRAD: Pró-reitoria de Administração

PREX: Pró-reitoria de Extensão e Cultura

PREN: Pró-reitoria de Ensino

PRPI: Pró-reitoria de Pesquisa e Inovação

SGI: Sistema de Gestão Integrada

TCU: Tribunal de Contas da União

Resumo

O controle interno é apresentado como uma ferramenta gerencial para auxiliar os gestores na condução dos processos da escola, a fim de alcançar resultados satisfatórios. Assim, este trabalho teve como objetivo geral analisar a aplicação do controle interno em uma instituição federal de ensino e verificar a sua adequação. Para isso, foi proposto conhecer a percepção dos gestores, técnicos e docentes atuantes das Pró-reitorias ligadas ao macroprocesso de ensino, pesquisa e extensão, bem como identificar os procedimentos de controle utilizados nessas áreas. O estudo de caso usa a pesquisa quantitativa e qualitativa. Os dados foram coletados a partir de questionários e de pesquisa documental, e demonstraram que, embora haja uma compreensão da essencialidade dos controles internos por parte dos respondentes para o alcance dos objetivos, há ainda questões a serem melhoradas. Assim, é proposto um projeto de intervenção com sugestões de melhoria para a consolidação eficiente dessa ferramenta na instituição.

Palavras-chave: Escola, Administração educacional, Controle Interno

Abstract

Internal control is presented as a management tool to assist managers in conducting school processes in order to achieve satisfactory results. Thus, this work had the general objective of analyzing the application of internal control in a federal educational institution and verifying its adequacy. For this, it was proposed to know the perception of managers, technicians and professors working in the Pro-rectories linked to the macro-process of teaching, research and extension, as well as to identify the control procedures used in these areas. The case study uses both quantitative and qualitative research. Data were collected from questionnaires and documentary research, and demonstrated that, although there is an understanding of the essentiality of internal controls by the respondents to reach the objectives, there are still issues to be improved. Thus, an intervention project is proposed with suggestions for improvement for the efficient consolidation of this tool in the institution.

Key-words: *School, Educational Administration, Internal Control*

Índice

RESUMO.....	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA	10
1.2 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	12
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	12
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	13
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO DE PROJETO.....	13
2.REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 A INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR COMO UMA ORGANIZAÇÃO	14
2.2 ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL E SUA ABORDAGEM ADMINISTRATIVA	18
2.3 CONTROLE INTERNO	26
2.3.1 <i>Conceitos gerais</i>	26
2.3.2 <i>Ambiente de controle</i>	31
2.3.3 <i>Avaliação de risco</i>	31
2.3.4 <i>Procedimentos de controle</i>	32
2.3.5 <i>Informação e Comunicação</i>	33
2.3.6 <i>Monitoramento</i>	34
2.4 CONTROLE EM UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA X PERSPECTIVA PÚBLICA.....	34
3.METODOLOGIA	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	40
3.2 CONTEXTO E PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	42
ASSIM, O TOTAL DA AMOSTRA É CONSTITUÍDA POR 23 SERVIDORES, 3 GESTORES E 1 REPRESENTANTE DO SETOR DE AUDITORIA INTERNA DO INSTITUTO.....	45
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	46
4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	49
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	49
4.2 ANÁLISE DOS CONTROLES INTERNOS.....	53
4.2.1 <i>Ambiente de Controle</i>	53
4.2.2 <i>Avaliação de Risco</i>	58

4.2.3 Procedimentos de Controle	63
4.2.4 Informação e Comunicação	66
4.2.5 Monitoramento.....	69
4.3 ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA AUDITORIA INTERNA.....	72
5.PROJETO DE INTERVENÇÃO	75
5.1 PROBLEMA E JUSTIFICATIVA.....	75
5.2 PLANO DE AÇÃO.....	75
5.3 RECURSOS	78
5.4 RESULTADOS ESPERADOS	79
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
6.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS	80
6.2 LIMITAÇÕES	83
6.3 ESTUDOS FUTUROS	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
APÊNDICES.....	90
APÊNDICE I - TERMO CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	90
APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES.....	92
APÊNDICE III - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES.....	105
APÊNDICE IV - QUESTIONÁRIO APLICADO AO REPRESENTANTE DA AUDIN	117

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	20
QUADRO 2: ORGANOGRAMA DAS PRÓ-REITORIAS DE ENSINO, DE EXTENSÃO E CULTURA E DE PESQUISA E INOVAÇÃO DO IFB	43
QUADRO 3: ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS DA PREN, PREX E PRPI.....	44
QUADRO 4: COMPONENTES DE CONTROLE INTERNO (COSO)	46
QUADRO 5: QUADRO METODOLÓGICO DO PROJETO	48
QUADRO 6: AMBIENTE DE CONTROLE – PERSPECTIVA DOS GESTORES.....	55
QUADRO 7: AVALIAÇÃO DE RISCO – PERSPECTIVA DOS SERVIDORES.....	59
QUADRO 8: AVALIAÇÃO DE RISCO – PERSPECTIVA DOS GESTORES	59
QUADRO 9: PROCEDIMENTOS DE CONTROLE – PERSPECTIVA DOS SERVIDORES	63
QUADRO 10: PROCEDIMENTOS DE CONTROLE – PERSPECTIVA DOS GESTORES.....	64
QUADRO 11: INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – PERSPECTIVA DOS SERVIDORES	66
QUADRO 12: INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – PERSPECTIVA DOS GESTORES	67
QUADRO 13: MONITORAMENTO – PERSPECTIVA DOS SERVIDORES.....	69
QUADRO 14: MONITORAMENTO – PERSPECTIVA DOS GESTORES	70
QUADRO 15: PERSPECTIVA DA AUDITORIA INTERNA.....	72
QUADRO 16: AÇÕES DE AUDITORIA INTERNA	74
QUADRO 17: MAPEAMENTO DE CONTROLE INTERNO.....	77

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: GÊNERO DOS RESPONDENTES SERVIDORES ATUANTES DAS PRÓ-REITORIAS	49
GRÁFICO 2: IDADE DOS RESPONDENTES SERVIDORES ATUANTES DAS PRÓ-REITORIAS	50
GRÁFICO 3: PERFIL PROFISSIONAL DOS RESPONDENTES SERVIDORES DAS PRÓ-REITORIAS	50
GRÁFICO 4: TEMPO DE SERVIÇO DOS RESPONDENTES SERVIDORES ATUANTES DAS PRÓ-REITORIAS	51
GRÁFICO 5: GÊNERO DOS RESPONDENTES GESTORES.....	51
GRÁFICO 6: IDADE DOS RESPONDENTES GESTORES	52
GRÁFICO 7: PERFIL PROFISSIONAL DOS GESTORES.....	52
GRÁFICO 8: TEMPO DE SERVIÇO DOS GESTORES.....	53

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização da problemática

Alinhar procedimentos gerenciais ao contexto escolar tem sido um desafio cada vez maior a ser enfrentado pelos gestores educacionais, principalmente quando se leva em consideração a natureza social e particular das escolas. Dessa forma, no contexto da administração educacional, vários são os aspectos a serem considerados e estudados para gerir a instituição de forma eficiente, sejam eles, sociais, técnicos e culturais. Só assim a organização escolar produzirá resultados satisfatórios em relação aos seus processos e atividades educacionais.

Nesse sentido, no intuito de se ater ao conceito de administração, o ato de administrar é ligado à ideia de comando no sentido de gerenciar recursos, pessoas e tarefas. Inclusive, no âmbito das organizações, que segundo a definição clássica de Fayol (1989, p. 26), um dos precursores da administração científica, a administração tem como funções básicas “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”.

Assim, a administração educacional como segmento teve a sua origem fortemente influenciada pela administração científica e teve de adequar essas funções da administração ao contexto escolar. Essas funções administrativas no ambiente da escola podem ser aplicadas aos aspectos acadêmicos e pedagógicos. Ou seja, às atividades-fim bem como aos técnicos-administrativos, que são os processos de suporte, são impregnados de caráter social, humano e educativo característicos das instituições educacionais (Libâneo, 2018).

A realização de práticas administrativas acaba por complementar os processos educacionais. Luck (1997, citado por Lima, et al. 2014) pontua que a interligação das dimensões pedagógicas e administrativas, ocorre na medida que se fortalece a associação da democratização do processo pedagógico com o engajamento coletivo e aos resultados educacionais. Nesse sentido, esse processo acaba por refletir como resultado do processo democrático.

Essa interação da execução dos processos administrativos com as questões pedagógicas deve receber cada vez mais atenção por parte dos agentes educacionais. Uma vez que o sucesso das atividades fins da escola depende do bom desenvolvimento das atividades meio. Assim a função de controle, dentro desse contexto administrativo é definida como a ação de cuidar de maneira que tudo ocorra conforme o que foi planejado e estabelecido (Fayol, 1989). Apurando se as atividades se processam de

acordo com o que foi previsto, se o plano prévio é obedecido e se o trabalho é executado em perfeita harmonia. Além disso, o controle representa a segurança do administrador nas decisões tomadas. Ou seja, o ato praticado deve estar suportado por evidências de que os fatos aconteceram, foram aferidos e confirmados, e além disso, essa ferramenta auxilia os gestores na detecção de erros e falhas dos processos (Castro, 2013; Alves, 2015).

Dessa forma, é essencial que todas as atividades e processos sejam monitorados para que os gestores tenham em mãos evidências apropriadas para fundamentar adequadamente suas decisões.

Assim, a escola como organização também necessita dessa ferramenta de acompanhamento de suas atividades, a fim de que sua missão institucional seja alcançada. A administração escolar se caracteriza desse modo, pelos princípios referente à ação de planejar, racionalizar o uso de recursos (humanos, financeiros e materiais), e organizar e controlar os serviços que são necessários à educação (Santos, 1966; Libâneo, 2018).

Dentre os serviços que suportam as atividades finalísticas do contexto escola, destacam-se: a organização da documentação escolar, a boa gestão dos recursos financeiros, materiais e humanos, uma boa gestão de serviços de apoio, assistência pedagógica e didática aos professores, atribuição de funções e atividades do quadro de pessoal, regras disciplinares, etc. (Luck, 2009; Libâneo, 2004).

Libâneo (2018, p. 111) reforça ainda que “para além das habilidades individuais, a ação coletiva é o que caracteriza o trabalho nas escolas e para isso, é necessário que os objetivos sejam comuns e partilhados, através de meios e ações coordenadas e controladas dos agentes do processo”. É necessário assim, que os gestores escolares saibam conduzir suas atividades e processos rumo ao alcance de resultados educacionais satisfatórios. E para isso, o conhecimento de métodos e técnicas capazes de otimizar os meios de suporte e apoio ao processo de ensino-aprendizagem é essencial.

O controle interno surge assim, como um desses instrumentos essenciais para auxiliar os gestores nesse processo bem como apoiar o quadro de funcionários na coordenação das ações executadas na organização escolar.

Oliveira (2006, citado por Nunes e Coronel, 2013), define assim, o controle interno como sendo basicamente o conjunto de rotinas internas da organização, coordenadas entre si, compreendendo: a) fluxo de informações e de documentos; b)

organogramas; c) política administrativa; d) responsabilidades operacionais; e) procedimentos operacionais; f) estatutos e regimentos internos; g) documentos internos e externos.

Nesse sentido, no que diz respeito ao contexto escolar, a função controle está relacionada com o funcionamento das atividades e processos desenvolvidos no ambiente educacional (Ribeiro, 1986). Todas as atividades realizadas pela escola, sejam elas fins ou meio, devem ser objeto de controle pela gestão, a fim de se precaver de situações que podem comprometer o trabalho escolar, e ao mesmo tempo utilizar essa ferramenta para alcançar o sucesso dos seus resultados.

Surgiu então o interesse em estudar o controle como ferramenta estratégica dos gestores e administradores das instituições educacionais considerando as áreas que fomentam as suas atividades e processos.

Diante dessa perspectiva, este projeto irá buscar responder a seguinte questão de investigação: Os controles internos utilizados em uma instituição de ensino superior são adequados ao contexto da administração educacional e otimização dos resultados da instituição?

Para responder essa questão, foi analisado neste estudo a percepção dos servidores atuantes em uma instituição de ensino superior, juntamente com a análise documental dos controles institucionais atualmente existentes. Assim, direcionando para uma reflexão a respeito de como ocorre sua aplicabilidade no contexto educacional, alinhando ainda com uma proposta interventiva de adaptações para potenciais melhorias.

1.2 Objetivos da Investigação

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste projeto de pesquisa é analisar a aplicação dos controles internos atualmente utilizados em uma instituição federal de ensino superior e verificar se tais procedimentos de controle são adequados ao bom desempenho da administração educacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

O presente estudo terá por objetivos específicos:

- a) Conhecer e entender a percepção em relação ao tema de controle interno por parte dos gestores das pró-reitorias de uma instituição federal de ensino superior.
- b) Avaliar a compreensão prática dos servidores técnicos e docentes que atuam nas pró-reitorias da instituição sobre os controles internos existentes;
- c) Identificar e analisar os procedimentos de controles internos desta instituição federal de ensino superior e examinar como ocorre a sua aplicabilidade no contexto da administração educacional.

1.3 Estrutura do trabalho de projeto

Neste capítulo é apresentada a construção da problemática do projeto, assim como sua relevância no âmbito da administração educacional. Assim, é estabelecido o objetivo geral da pesquisa, e delineados os objetivos específicos para o seu devido alcance.

O segundo capítulo é composto pelo referencial teórico acerca do tema, a partir de estudos sobre organização e administração educacional. E posteriormente é estudado o controle interno como ferramenta gerencial e funcional para a melhoria dos processos e resultados institucionais. Assim como o controle e sua perspectiva pública, considerando a natureza da instituição objeto de estudo.

No terceiro capítulo são desenhados os aspectos metodológicos deste estudo, onde é tratada a caracterização da pesquisa, o contexto e participantes, e os instrumentos de coleta de dados.

Posteriormente no quarto capítulo, são apresentados e discutidos os dados coletados. Nessa fase, ocorre também a triangulação de dados das diferentes fontes de evidências utilizadas, no intuito de corroborar com o alcance dos objetivos propostos.

No quinto capítulo, é apresentado o projeto de intervenção, construído a partir das informações e necessidades identificadas no capítulo anterior.

Por fim, o sexto capítulo é constituído das considerações finais da pesquisa, onde constam as conclusões gerais, as limitações identificadas bem como as sugestões para estudos futuros.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A instituição de ensino superior como uma organização

Segundo Oliveira (2019, p. 63) o conceito de organização se estabelece basicamente como “um conjunto e ordenação de atividades, que visa alcançar os objetivos e resultados estabelecidos”. A partir desse conceito, o autor identifica alguns dos principais componentes necessários ao alcance do que foi planejado: estrutura organizacional, processos e métodos.

A organização escolar pode ser definida como o conjunto de procedimentos e princípios relacionados com o planejamento do trabalho escolar com a devida coordenação e avaliação do trabalho dos seus membros. Assim atingirá seus objetivos institucionais, ou seja, promover a cultura e transmissão de valores sociais e a formação dos alunos (Libâneo et al. 2003; Luck, 2009).

Hoy e Miskel (2015) abrem espaço para as diversas influências que afetam a organização escolar, ao defini-la como um sistema aberto com cinco elementos fundamentais: estrutural, individual, cultural, político e pedagógico. E nesse sentido, o comportamento organizacional é resultante da interação desses elementos no contexto do ensino e da aprendizagem.

Dessa forma, vários são os fatores que devem ser considerados na construção da organização e consecução dos objetivos educacionais.

Santos (1966), considera ainda que as perspectivas dessa organização abrangem todo o contexto que regula a obra educacional. Já que segundo este autor, ela é constituída por um conjunto de ações que não se restringem à classe pedagógica, mas também à classe administrativa.

Para Brito (1994), citado por Santos (2008), a organização da escola possui três áreas vitais: a pedagógico-didática, a funcional e dos espaços e a administrativa-financeira. Sendo que o mesmo autor alerta que a supervalorização de uma área pode degradar os serviços das outras, comprometendo assim o trabalho educativo integral.

Assim, é necessário que haja uma harmonização de todos esses aspectos que se processam para a otimização do desempenho escolar. Nespoli (2012, p. 138) destaca a importância desse conceito de organização ao afirmar que “as escolas são organizacionais e nelas sobressai a interação entre as pessoas para a promoção da formação humana”. Por isso, o trabalho para que os meios sejam mobilizados no intuito

de atingir os objetivos institucionais envolve basicamente “os aspectos gerenciais e técnicos-administrativos”.

Hoy e Miskel (2015) concordam que essa harmonia entre o caráter gerencial, técnico e institucional, reflete uma organização saudável, principalmente aquelas de caráter social como a escola. A organização satisfaz as suas carências e necessidades e, ao mesmo tempo, consegue lidar com as mudanças e transformações externas, direcionando assim as suas forças rumo à missão institucional.

Guimarães (2017) salienta ainda que os professores, a equipe diretiva e pedagógica, os funcionários e o conselho escolar, ou seja, toda a equipe que atua na escola devem trabalhar em um movimento conjunto para atender aos interesses e necessidades de seu principal público: os alunos.

Por conseguinte, é necessário que a organização escolar tenha uma estratégia comum e compartilhada, buscando o envolvimento dos profissionais com os objetivos institucionais. É necessário que a estrutura organizacional tenha as funções bem definidas, dispondo de vários canais de comunicação entre a organização e as pessoas. E tendo ainda uma liderança que consiga motivar e mobilizar os membros da equipe escolar para uma ação conjunta em torno do mesmo propósito (Libâneo, 2018; Colombo, 2007).

Nespoli (2012) reforça essa ideia ao julgar que o trabalho em equipe proporciona o desenvolvimento organizacional, através da cooperação e compartilhamento de atitudes, favorecendo a convivência entre as pessoas que compõem o ambiente escolar. O que possibilita enfrentar as transformações necessárias, uma vez que rompe com as práticas individualistas e levando os estudantes a produzirem melhores resultados de aprendizagem.

Hoy e Miskel (2015) ressaltam que, quando o alcance de um objetivo exige esforço coletivo, como no caso das escolas, as organizações são especificamente projetadas para coordenar os processos e as atividades a fim de fornecer incentivos para que todos os membros se juntem a eles nessa aspiração.

No entanto, observa-se que muitos agentes educativos criam alguma resistência com a perspectiva organizacional no contexto escolar. Duarte (2002, p. 110) reflete que “educadores e estudiosos se ressentem de ver seu trabalho pensado a partir de categorias de análise construídas com base na tomada de reflexões centradas no universo econômico e empresarial”.

No que diz respeito à gestão escolar, por exemplo, é notório que muitas vezes os educadores visualizam inadequações na aplicação de um modelo tradicional de administração na realidade escolar. Santos (2008) analisa que o modelo de administração clássica e burocrática ainda é predominante no contexto da gestão escolar, o que acaba por não condizer com um ambiente em constante mudança que envolve tais instituições.

Segundo Russo (1995, citado por Teixeira, 2003) essa predominância do estilo burocrático nas organizações escolares é reflexo da origem da administração escolar, considerada como um conceito particular da Teoria da Administração Geral. É necessário assim, que se rompa com esse tipo de pensamento, já que o foco precisa incidir na capacidade dos princípios e técnicas dessa teoria de trazer valiosas contribuições para a melhoria dos processos e sistematização de procedimentos. No intuito de melhorar a produtividade escolar e, conseqüentemente, a qualidade do ensino.

Assim, é fundamental que a escola como organização, passe a exigir dos gestores um planejamento adequado que promova atitudes dinâmicas e, simultaneamente, empreendedoras para orientar e conduzir as atividades do seu pessoal administrativo, técnico e docente para a prestação dos serviços educacionais (Santos, 2008).

É importante destacar nesse aspecto que a aplicação dos princípios da Ciência da Administração no contexto escolar apresenta algumas diferenças. No que diz respeito à burocracia, por exemplo, Hoy e Miskel (2015, p. 98) ressaltam que “o subordinado tem menos *expertise* e conhecimento técnico do que o seu superior, sendo que essa suposição não se aplica na escola”.

O que acontece muitas vezes no ambiente escolar é que os profissionais têm mais competência técnica do que os gestores que ocupam um nível mais elevado na organização. Em razão disso, o que ocorre muitas vezes é certa tensão no ambiente escolar entre professores e técnicos (Hoy e Miskel, 2015).

Colombo et al. (2007) alertam que ao gestor educacional cabe estabelecer os limites das responsabilidades e autoridades considerando sempre as competências e habilidades, fomentando um ambiente incentivador, a fim de prevenir possíveis conflitos interpessoais. Libâneo (2018) reforça ainda que é necessário que haja uma mínima divisão de funções, com uma exigência de alto grau de profissionalismo dos agentes educativos. Assim, a finalidade da administração escolar com base democrática, o

atingimento de objetivos e responsabilidades decididas de forma colaborativa e compartilhada, será alcançada.

A divisão de trabalho e de funções produz a especialização o que acaba por aumentar a eficácia do trabalho, onde os funcionários se tornam especialistas no desempenho das suas atividades resultando em mais expertise entre os membros da escola. Ou seja, ainda que os pedagogos e professores sejam os que mais entendem do processo de ensino-aprendizagem, é importante ter presente que a organização escolar possui uma estrutura complexa que exige competências e conhecimentos de outras áreas necessários para a otimização do desempenho escolar (Teixeira, 2003; Hoy e Miskel, 2015).

Teixeira (2003) afirma ainda que no caso da administração, a contribuição dessa área se torna indispensável uma vez que a escola mobiliza recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos que requerem apoio de administradores especializados para atingir os resultados desejados.

Leão (1945, citado por Drabach e Mousquer, 2009), um dos precursores do estudo sobre gestão escolar, afirma que o ideal é que o diretor escolar seja um educador com conhecimento da política educacional e também dos saberes técnico-administrativos. Não deixando assim de ser educador, mas tendo a sua ação ampliada no exercício das suas funções diretivas. Nespoli (2012, p. 126) afirma que a competência técnica é essencial na gestão escolar, pois “ela supõe conhecimento e aplicação de métodos, processos, procedimentos, técnicas de organização de trabalho, tomada de decisão e solução de problemas”.

Paro (2022) complementa que, na administração democrática, esses conhecimentos técnicos não devem ser somente dos diretores ou dos interessados aos cargos de gestão, mas também se estender para todos os educadores, visto que, nesse tipo de gestão colaborativa, os chefes não abusam de processos autoritários como muitas vezes acontece no estilo de administração essencialmente burocrática.

Libâneo *et al.* (2003) alertam ainda para o caráter subjetivo da organização escolar, uma vez que ela é resultado de toda uma construção social que envolve professores, estudantes, pais e a comunidade local. Cada instituição tem características próprias que precisam ser consideradas na construção de seus métodos de trabalho e na execução de atividades.

A população que compõe o ambiente escolar, atua e contribui de maneira própria para a dinâmica da escola. E isso reflete-se de forma significativa na sua estrutura e

forma de trabalhar, criando a sua própria e exclusiva cultura, que constitui um elemento indissociável dos métodos organizacionais e de gestão escolar (Teixeira, 2003; Hoy e Miskel, 2015; Libâneo 2018).

Luck (2009) complementa, enfatizando o papel essencial da liderança da escola. Isso implica atender às diversas expressões da cultura vigente, a fim de conhecer a sua natureza e dinâmica, que se reflete em como as pessoas representam o seu trabalho e sua função na escola. E, a partir daí, mobilizar os funcionários, atividades e procedimentos necessários para se adequar aos objetivos institucionais propostos.

Além da cultura e liderança, há ainda outros fatores organizacionais decisivos para o bom desempenho de instituições de ensino, como a sua autonomia, a formação de pessoal, a articulação curricular, a racionalização de recursos, a otimização do tempo, dentre outros. Cabe à administração gerir com eficiência os recursos da escola, assim como o trabalho dos seus funcionários, empregando processos que procure assegurar condições favoráveis ao melhor desempenho das atividades de ensino-aprendizagem (Duarte, 2002; Libâneo, 2003).

O termo organização e administração escolar é definido assim como a “observação, caracterização, classificação e relacionamento dos fatos da estruturação dos serviços regulares de ensino, dos modos de sua gestão e de sua condução bem articulada” (Luck, 2007, p. 29). Nesse processo, a instituição educacional deve exigir que seus gestores sejam capacitados a fim de realizar um planejamento adequado e executar ações que venham orientar o seu pessoal administrativo, técnico e docente (Santos, 2008).

Por fim, é importante reforçar que a necessidade dessa capacitação individual deve ser acompanhada pelo envolvimento de todos no trabalho da escola. Uma vez que o sucesso dos resultados educacionais depende da participação e acompanhamento dos colaboradores no processo de planejamento, organização e execução das atividades e que as operações não sejam executadas de forma isolada, mas sim, interligadas (Libâneo, 2018; Luck, 2009).

2.2 Administração Educacional e sua abordagem administrativa

O início do estudo da escola como unidade de gestão e organização, e conseqüentemente o estudo em administração educacional como uma ciência, teve influência nos “conceitos e práticas derivados de modelos industriais nos Estados

Unidos, onde programas de formação nessa área foram desenvolvidos nos anos de 1950 e 1960” (Barroso, 2002, p. 180).

Libâneo (2018) concorda que a adoção de princípios e métodos da organização escolar provém da experiência administrativa. No entanto, este autor ressalta as particularidades das escolas, que devem ser consideradas nesse processo. Citando alguns exemplos que reforçam a natureza social da organização escolar como: a capacitação e formação de pessoas, o processo de trabalho com natureza essencialmente interativa, a significativa presença de relações interpessoais, dentre outras.

Brassard (2000, citado por Barroso, 2002) evidencia que a origem da administração educacional surgiu da necessidade de resolver problemas de gestão resultantes do aumento da frequência escolar, além da pressão dos contribuintes para uma maior racionalização e controle dos recursos públicos. Nesse sentido, o autor ressalta que foi uma perspectiva de eficácia e eficiência que orientou a aplicação desse campo de estudos na área educacional.

No Brasil, por exemplo, a perspectiva de eficiência foi evidenciada na década de 90, mais precisamente no governo de Fernando Henrique Cardoso onde o papel do Estado na economia foi reduzido, o que acabou refletindo-se no setor educacional. Nesse período, segundo Favero (2010, citado por Silva, 2019) o governo acabou por criar um programa para alcançar a qualidade e produtividade na administração pública, colocando-a em uma situação de competitividade onde o foco da reforma foram os servidores públicos bem como os instrumentos de trabalho.

De acordo com Libâneo et al. (2003, p. 186) “a associação financeira ao mercado globalizado que ocorreu nesse momento acabou refletindo nas demais dimensões da vida social, como as políticas públicas de cunho social e entre elas, a educação”. Sendo assim, essas diretrizes de agentes financeiros multilaterais de certa forma impulsionaram a reforma educacional brasileira.

Segundo Tavares (2011, citado por Santos, Iosif e Jesus, 2014), no contexto educacional essa reforma representou uma reestruturação gerencial, fundamentada na revisão das concepções de gestão, planejamento e avaliação, com vistas à expansão do ensino superior no Brasil.

Ou seja, vários foram os fatores que impulsionaram o estudo sobre administração educacional, seja na busca de mecanismos para planejar e organizar atividades e processos educacionais, seja pensando no seu desenvolvimento como

instituição. Surgiu então essa demanda por ações bem planejadas e efetivamente controladas a fim de que os propósitos da escola sejam alcançados.

Libâneo (2018) reforça esse pensamento, ao destacar que o planejamento das atividades é necessário para que a escola consiga alcançar os resultados almejados e as ações de caráter pedagógico e administrativo e conquistem os objetivos institucionalizados. O mesmo autor, revela a importância e necessidade de que as ações sejam estruturadas e coordenadas, com estratégias de provimento e ordenação dos recursos disponíveis, bem como de cronogramas e maneiras de controle e avaliação.

Para Libâneo (2018) o diretor escolar é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico. No entanto, o que acontece geralmente é que o diretor desempenha de forma específica as funções administrativas assim como a supervisão das rotinas do pessoal e suas relações com a comunidade escolar, e delega a parte essencialmente pedagógica à coordenação pedagógica.

Guimarães (2017) ressalta ainda que esse aspecto administrativo no contexto da escola representa um elemento constitutivo relevante do projeto político pedagógico, envolvendo basicamente os seguintes elementos, conforme mostra o Quadro 1.

Estrutura física	Os espaços da escola, número de salas, estrutura de pátio, laboratórios, áreas internas e externas da escola
Recursos materiais	Materiais disponíveis na escola para o trabalho a ser realizado junto aos alunos como: mobiliário, materiais didáticos e pedagógicos, jogos, brinquedos
Recursos humanos	Profissionais que compõem o quadro funcional da escola
Corpo docente	Professores, ou seja, profissionais que trabalham diretamente com os alunos
Corpo discente	Alunos, o que são os alunos (é imprescindível descrever quem são esses alunos, suas necessidades)
Recursos financeiros	Recursos disponibilizados à escola (isso é extremamente importante para garantir um horizonte de expectativas condizente com a realidade econômica da escola; não adianta sonhar com coisas dispendiosas se não haverá orçamento suficiente)

Quadro 1: Elementos constitutivos do projeto político pedagógico
Fonte: Adaptado de Guimarães (2017)

Para Teixeira (2003, p. 5), os elementos constitutivos derivam da natureza e das necessidades das atividades-fim. “Retira-se a função educacional da escola e toda a organização perde automaticamente a sua razão de ser”. Nesse sentido, o administrador escolar tem o papel fundamental de planejar e coordenar a

operacionalização dos processos institucionais em função dos objetivos desenhados e dos resultados almejados.

No que diz respeito ao grupo docente por exemplo, Lourenço Filho (2007, p. 86) relaciona práticas importantes para se alcançar a eficiência como

“normalizar o trabalho mediante procedimentos ou meios padronizados, estabelecer uma articulação do controle e das responsabilidades, sistematização dos objetivos de modo que possam ser avaliados na sua consecução gradual, dentre outros”.

A escola como organização requer essa demanda por regulação das relações entre agentes educativos, bem como dos materiais e recursos a serem utilizados na execução dos processos (Ribeiro, 1986).

Segundo Cury (2000, citado por Gori et al. 2008), a gestão escolar contempla ainda vários normativos e leis federais, estaduais e municipais, desde as diretrizes curriculares até o financiamento de recursos. E dessa forma, são aspectos necessários a serem observados no planejamento, estruturação e organização das atividades e processos educacionais.

Luck (2009) resume que gerir uma escola consiste na promoção e articulação de todos os recursos e condições financeiras, materiais e humanas que envolvem a instituição e que são necessárias para garantir o avanço dos seus processos educacionais. Sendo que esse processo não pode se findar com o seu planejamento e implementação. É primordial que o gestor educacional tenha um controle e acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhos, a fim de realizar comparativos entre o que foi previsto e alcançado (Colombo et al., 2007).

Dessa forma, além dos processos inerentes à área pedagógica é importante pensar também no caráter institucional da escola e na sua continuidade como organização. Lourenço Filho (2007, p. 61) alerta que “para que haja essa continuidade e uma efetiva distribuição geográfica é preciso que haja um planejamento eficiente dos serviços e processos de ensino”. Segundo este autor, a fim de que sejam “bem regulados, orientados e controlados como um grande empreendimento e dessa maneira, princípios de racionalização de procedimentos administrativos não podem ser ignorados”.

Nesse sentido, conhecimentos técnicos são mais que bem-vindos nessa função de coordenar os processos que envolvem a escola. Teixeira (2003, p. 15) ressalta que “é fundamental conhecer as bases teóricas e técnicas que emanam do modelo clássico

da teoria da administração no intuito de poder com maior eficácia construir novos modelos de administração escolar”.

Em relação à burocracia, por exemplo, Adler e Borys (1996, citados por Hoy e Miskel, 2015) retratam seus dois lados conflitantes. Sendo o lado negativo o que sugere que a burocracia aliena, promove a insatisfação, inibe a criatividade e desmotiva os funcionários. Enquanto a visão positiva admite que a burocracia fornece orientação necessária, esclarece responsabilidades e auxilia os indivíduos a sentirem e serem mais eficazes na execução de suas funções.

Paro (2022) alerta que, se a forma da escola contribuir para a transformação social é o alcance da sua finalidade essencialmente educacional, é fundamental que ela seja dotada de racionalidade interna necessária à efetivação desses fins. Sendo que essa racionalidade não pode compreender a mera implementação dos mecanismos administrativos de caráter capitalista para o contexto escolar. A administração escolar deve procurar na natureza própria da escola, os seus métodos e técnicas compatíveis ao incremento de sua racionalidade.

Um dos desafios das escolas é gerir a influência do aspecto informal na forma de executar seus processos e atividades. Segundo (Assi, 2019, p. 22) esse aspecto informal conhecido como cultura organizacional,

“quando é concebido de maneira adequada e efetiva quanto aos valores essenciais de uma organização, estimula o comprometimento dos colaboradores de forma harmoniosa e acaba criando um ambiente favorável ao trabalho, consolidando assim uma base cultural interna”.

Katzenbach et al. (2010, citados por Hoy e Miskel, 2015) concordam ao destacar a essencialidade do aspecto formal e informal da escola. Considerando que o formal é centrado na eficiência, controle, disciplina e racionalidade enquanto o informal enfatiza a adaptabilidade, inovação, espontaneidade e relações de colaboração e emotividade.

Nesse contexto, Libâneo (2018) caracteriza o aspecto informal como “currículo oculto” que embora oculto, atua de forma poderosa nos modos de funcionamento da escola. Hoy e Miskel (2015, p. 96) complementam, afirmando que “no tocante às práticas administrativas, elas são aprimoradas pelo uso tanto dos componentes formais quanto dos informais, sendo necessário mesclar os dois para alcançar a eficiência”.

Além disso, para que a gestão da escola seja verdadeiramente democrática, é preciso que todos da equipe escolar se sintam parte da instituição. E para isso, a administração escolar deve criar incentivos para que todos os membros se envolvam

com a escola, promovendo assim um ambiente favorável onde exista relações pautadas na confiança. Criando assim condições para o melhor desempenho organizacional (Libâneo, 2018; Nespoli, 2012)

Libâneo (2018, p. 106) alerta ainda que “embora a gestão democrática resulte de uma gestão participativa, ainda sim implica também em deveres e responsabilidades individuais”. Colombo et al. (2007) complementam que as habilidades e a motivação dos colaboradores da organização são necessárias para o alcance dos objetivos e superação das metas.

Ainda segundo Colombo et al. (2007), independentemente da “distância” do processo de planejamento, todos precisam conhecer e se envolver na organização escolar. Uma vez que, com aspirações compartilhadas, professores e funcionários tornam-se comprometidos e capazes para estabelecer metas táticas e locais que apoiem a estratégia global.

Cabe também ressaltar que em relação ao contexto da escola há ainda o aspecto da democratização da informação que implica “o acesso de todos às informações necessárias e canais de comunicação que agilizem a tomada de conhecimento das decisões e de sua execução” (Libâneo, 2018, p. 122). A comunicação realizada de forma harmônica e adequada proporciona o delineamento de ações conjuntas, que impulsionam o desenvolvimento do processo educativo. Por isso a necessidade de que as informações disponibilizadas dentro da organização e à comunidade sejam corretas, úteis e oportunas (Sant’Anna, 2014).

Independente do aspecto a ser gerenciado, deve-se sempre ter em mente que o processo de ensino-aprendizagem é o cerne da organização, ou seja, a principal missão da instituição. Nesse sentido, é ele que deve moldar as decisões administrativas na escola. É preciso assim, que a instituição esteja alicerçada em bases sólidas em todos os aspectos. Sendo que no tocante ao aspecto administrativo por exemplo, a equipe deve coordenar as atividades e os agentes educativos, de modo a relacionar seus métodos de trabalho com a natureza e o propósito da escola (Hoy e Miskel, 2015; Luck, 2009; Paro, 2022).

Libâneo (2018) complementa que já que a função elementar da escola é a do ensino, que se satisfaz por meio da atividade docente, a organização escolar ideal é a que possibilita as melhores condições para a realização deste trabalho. Sendo que a administração escolar com seu papel gerencial deve mediar e controlar os esforços internos da organização, a fim de que os agentes administrativos encontrem maneiras

de desenvolver a lealdade e a confiança nos professores, motivando seus esforços e coordenando seu trabalho (Hoy e Miskel, 2015).

No que diz respeito aos recursos da escola por exemplo, considera-se que tais recursos não valem em si pela sua disponibilidade, mas sim pelo uso que se faz deles na realização do processo educacional. Luck (2009, p. 107) afirma que “a gestão administrativa que abrange a gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros ganha perspectivas dinâmicas e pedagógicas”.

Por suas características peculiares, a escola é diferente das empresas em geral, não procura em primeira instância o lucro e sim o melhor aproveitamento dos seus recursos na oferta de ensino e aprendizagem. Nesse sentido, Alves (2012) considera que o papel social da educação e a natureza política dos seus recursos, ainda que esses recursos estejam sob a gestão privada, impõe o imperativo da otimização dos recursos disponíveis com foco nos resultados colimados.

No que diz respeito às instituições escolares de caráter público, é essencial que a equipe responsável pelo gerenciamento de recursos nas escolas atue de forma inovadora, já que muitas vezes os recursos são insuficientes para a efetiva execução dos órgãos superiores. Assim, é importante também que a gestão e professores entendam o mínimo desse assunto, já que as escolas vêm assumindo cada vez mais esse papel de gerenciamento de recursos em função da descentralização ocorrida nas regiões do país (Santos, 2008; Libâneo et al., 2003).

Para Luck (2009), mesmo que a gestão pedagógica seja prioritária na condução da escola, é relevante também o desenvolvimento de técnicas e competências para um efetivo apoio administrativo e logístico para a qualidade da dimensão fim.

Libâneo (2018, p. 173) relaciona alguns exemplos de atividades administrativas inerentes ao contexto da escola como

“serviços de secretaria em oferecer assistência à direção e coordenação pedagógica, provimento de comunicação e informação aos alunos, atendimento pedagógico como registro escolar, listas de estudantes, controle de frequência, expedição documental, controles funcionais dos docentes e funcionários, dentre outros”.

Libâneo (2018) ressalta ainda que as atividades técnicas – administrativas representam indispensável apoio ao trabalho dos professores, visando as melhores condições para o processo de ensino-aprendizagem. Dessa forma, a gestão da escola precisa se encarregar de forma especial dessa área. Não apenas exigindo serviços de qualidade, mas realizando reuniões e oferecendo formações, no sentido de que se

conscientizem de que todos integram a equipe escolar, e que seu trabalho é essencial para a formação dos alunos.

Teixeira (1968, citado por Gori *et al.*, 2007) alerta que somente o educador ou o professor pode estar à frente da administração escolar. Por isso a necessidade de que ele de fato compreenda as funções dos instrumentos disponíveis para uma melhor gerência da escola. Assim a administração não perde o caráter humanístico e social que as instituições de ensino exigem, e concentra seus esforços na busca desse equilíbrio da perspectiva social, administrativa e gerencial.

Na perspectiva administrativa e gerencial é de fundamental importância a necessidade de uma mínima estrutura organizacional. Toda escola precisa ordenar e dispor as funções que venham assegurar o funcionamento da escola como um todo (Libâneo, 2018). Normalmente o regimento escolar define normas e diretrizes, além de direitos, deveres e ações vedadas a cada membro da unidade da escola (Sant'Anna, 2014).

Dessa forma, as funções da administração são perfeitamente aplicáveis ao contexto escolar. Em relação à função de controle, por exemplo, Libâneo *et al.* (2003, p. 477) consideram que “esse acompanhamento comprove os resultados do trabalho, evidenciam os erros, as dificuldades, os êxitos e fracassos relativos ao que foi planejado”. Colombo *et al.* (2007) concorda ao afirmar que “com o controle, assegura-se de forma mais efetiva o desempenho a ser alcançado pois se identificam os erros e as falhas, tendo-se a oportunidade de corrigi-las”.

Hoy e Miskel (2015, p. 103) salientam que “é necessário que exista um conjunto flexível de orientações ou práticas recomendadas que permita lidar de maneira mais eficaz com as surpresas que ocorrem no ambiente escolar”. Afinal a instituição escolar possui uma natureza mutante por excelência (Ferreira, 1997 citado por Santos, 2008). Dessa maneira, é necessário compreender e conhecer a fundo alguns instrumentos que possam vir a auxiliar o gestor escolar no processo de gestão e na tomada de decisão. Para que se previna tempestivamente erros e falhas nos processos, otimize os processos educacionais e, conseqüentemente, o desempenho institucional da escola.

2.3 Controle Interno

2.3.1 Conceitos gerais

Quando se fala em administração, há quatro funções clássicas que compõem o rol de ações necessárias para o bom desempenho de uma organização, são elas: planejar, organizar, dirigir e controlar. Quanto à última, o controle, Gil *et al.* (2013, p.41) afirma que “controlar é basicamente assegurar que as atividades sejam realizadas de acordo com o que foi planejado pela organização e ao mesmo tempo, detectando erros e falhas no intuito de repará-los a fim de evitar sua repetição”.

Corbari e Macedo (2012, p.46) destacam a importância do controle ao afirmar que ele “engloba as atividades operacionais e as estratégias organizacionais de tal forma que a sua inexistência ou deficiência acaba refletindo negativamente nas demais funções administrativas, e conseqüentemente na entrega de resultados pela organização”.

Para Attie (2018), as ferramentas de controle visam garantir o cumprimento das metas e propósitos institucionais bem como a continuidade do fluxo operacional e também de informações. Castro (2013) ressalta que toda organização necessita de um bom sistema de controle interno a fim de apoiar seus dirigentes na sua gestão, até porque, nenhum gestor sozinho tem condições de saber o que ocorre na organização.

Por isso, o próprio dirigente deve se preocupar em,

“implantar um sistema de controle interno no intuito de mitigar os riscos e ameaças resultantes de atos praticados pelos agentes delegados e ao mesmo tempo definindo estratégias e metas de resultados para a instituição, uma vez que ele é o responsável tanto pelo estabelecimento de diretrizes e políticas organizacionais como também pelo alcance dos resultados” (TCU, 2014).

Gil *et al.* (2013) enfatizam que a necessidade do controle é patente também na medida que surgem riscos em função das ameaças e vulnerabilidades na execução dos processos. Tais como situações não previstas na ocasião do planejamento, as fragilidades de procedimentos, dentre outros.

O controle interno, usado de forma preventiva, detectiva e corretiva, é capaz de auxiliar no atingimento das metas e objetivos da instituição, constituindo assim em um importante instrumento de apoio ao gestor. Castro (2013) considera que os controles têm a capacidade de atuar em diferentes tempos e formas voltados sempre para o alcance dos resultados comuns.

Para que se verifique menor ocorrência de riscos capazes de comprometer os resultados, é recomendável que os controles sejam utilizados de forma prioritária na modalidade preventiva. Pereira (2009, citado por Corbari e Macedo, 2012) destaca que a prevenção é o principal objetivo do controle interno, sendo uma das mais importantes proteções para a organização.

Desse modo, os impactos pela falta de controle devem ser conhecidos para que a administração entenda a necessidade de estabelecê-los. Attie (2018) reforça que as organizações devem ser preventivas e não reativas, só assim a minimização dos riscos e o alcance dos objetivos institucionais são possíveis na execução dos processos.

Castro (2013, p. 351) ressalta ainda que “o administrador precisa estabelecer controle em todos os níveis, e de forma prévia para dar suporte a todos os seus atos decisórios”. Além disso, o controle interno representa também a segurança do administrador, uma vez que muitas vezes ele responde com seus bens e sua reputação pelos atos que realiza e delega a terceiros para praticar em seu nome.

Considerando todas essas particularidades em relação ao controle, a Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI (2007, p.86) define de maneira geral o controle interno como sendo:

“um processo, efetuado pela direção e corpo de funcionários, estruturado para enfrentar riscos e fornecer razoável segurança de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados: execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações; cumprimento das obrigações de accountability; cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos”.

Para Alves (2015), o conceito de controle interno se estende para além das funções financeiras e contábeis, compreendendo de forma transversal todos os setores da organização. Sendo que tal sistema de controle irá proporcionar de forma global e para cada área, a concretização dos seus objetivos institucionais, a disposição de dados e informações fiáveis e exatas, a ação dos seus membros conforme as políticas estabelecidas e a racionalização de recursos disponíveis.

As organizações com o decorrer do tempo tendem a perder de forma gradual a disciplina e conseqüentemente a eficiência na execução dos seus processos, caso não haja um esforço coletivo e permanente que resista ao afastamento da missão institucional (Castro, 2013).

Por isso, é de suma importância que o quadro de pessoal da organização consiga compreender qual a essencialidade dos controles e como eles funcionam como ferramenta de gestão. Attie (2018) faz um alerta ao afirmar que nem sempre o

significado de controle interno é compreendido em toda a sua extensão. E o que ocorre muitas vezes é que a administração se esquece da sua responsabilidade nesse sentido. Por isso se faz necessário que ela se esforce para que esse entendimento se estenda a todos os membros da organização.

Dessa maneira, é importante ressaltar que embora a responsabilidade seja da administração em estabelecer o sistema de controle interno, este precisa ter um caráter participativo, onde todos os envolvidos se sintam confortáveis para fazer contribuições e sugerir melhorias para o seu aperfeiçoamento.

O controle interno faz parte implícita e explicitamente das funções de cada funcionário, e assim ninguém melhor que eles para fazer a identificação e relacionar os problemas surgidos no decorrer dos processos, a fim de direcioná-los para a otimização do seu desempenho (INTOSAI, 2007). Attie (2018) complementa que os planos e sistemas são instrumentalizados por pessoas, e mesmo com planejamento adequado, a eficiência será comprometida se a organização não dispor de membros capazes e motivados.

O controle interno é definido assim como um processo integrado, dinâmico e adaptável às transformações enfrentadas pelas organizações (INTOSAI, 2007). Por isso é necessário que os controles instituídos sejam periodicamente avaliados, e nesse contexto, surge a auditoria interna com o papel de monitorar os controles, devendo reportar-se sempre e de forma direta à alta gestão da organização (Assi, 2019).

Os auditores internos transmitem informações sobre os pontos fortes e fracos dos controles internos. Além de recomendações para o aperfeiçoamento destes, sendo que sua independência e objetividade devem ser asseguradas com o trabalho realizado de forma imparcial, correta e honesta (INTOSAI, 2007).

Além disso, considera-se que cada instituição tem objetivos operacionais específicos e se utiliza de procedimentos distintos de controle. Assim, é importante que o auditor na execução do seu trabalho saiba identificar os ciclos e áreas operacionais de maior influência e risco na atividade global da instituição. De forma que ele não ignore o que é realmente relevante no sistema de controle (Attie, 2018).

Nesse processo, são avaliados os procedimentos de controles existentes na instituição, sendo que o sistema de controle interno dispõe de meios ilimitados e planejados pela organização para o cumprimento dos seus objetivos. Alguns deles se referem ao estabelecimento de responsabilidades, regimento interno, segregação de

funções, rotatividade de funcionários, instruções, manuais de procedimentos, comitês, uso de controles tecnológicos, inventários, dentre outros (Attie, 2018; Andrade, 2020).

Diante desses meios e pontos-chave, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), organização criada nos Estados Unidos em 1985 para prevenir e evitar erros e fraudes nos processos internos, reconheceu cinco componentes essenciais para um sistema de controle interno. Sendo eles: ambiente de controle, avaliação de risco, procedimentos de controle, informação e comunicação, e monitoramento.

A metodologia COSO alerta ainda que o controle interno não sendo um processo rígido, mas sim dinâmico e integrado, pode ser aplicado a todo o tipo de entidade, independentemente do porte ou da natureza. Sendo que cada organização pode escolher e definir a implementação do controle interno de forma diferente de acordo com suas particularidades.

Para auxiliar as organizações nesse processo, Pizo (2018, p. 16) salienta que “em 1992 foi publicado o Internal Control – Integrated Framework (controles internos - estrutura integrada) pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), vindo a se tornar referência mundial na aplicação e avaliação de controles internos”. Dessa maneira, o modelo do COSO propõe uma estrutura segregada nos cinco componentes e três objetivos de controle, como exemplificado na Figura 1.

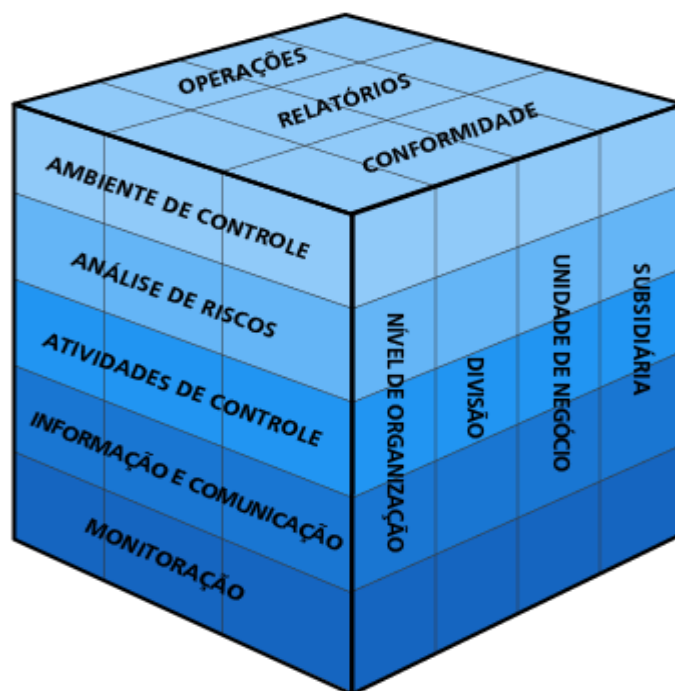


Figura 1: Componentes e objetivos do modelo COSO IC
 Fonte: Adaptado COSO IC

Gil *et al.* (2013) ressalta que a terceira face desse cubo tridimensional mostra que o controle interno é aplicável a todas as unidades e atividades desenvolvidas pela organização. E reforça ainda que nesse processo, a intenção do COSO não se limita na prevenção de erros e fraudes, mas também busca auxiliar a administração no alcance dos objetivos organizacionais nas categorias de eficácia e eficiência das operações, confiabilidade dos relatórios e conformidade com a lei e regulamentos.

Neste estudo, teremos como base o modelo COSO. Serão analisados pormenorizadamente os cinco componentes do controle interno: ambiente de controle; avaliação de risco; procedimentos de controle; informação e comunicação; e monitoramento.

2.3.2 Ambiente de controle

Souza (2020, p. 12) define ambiente de controle “como sendo as ações em aceitar as políticas estabelecidas, na execução dos procedimentos definidos e no uso dos sistemas de informação”. Este autor cita Maffei (2015) ao relacionar os vários elementos que compõe o ambiente de controle como sendo,

“Integridade e valores éticos; disponibilidade de orientação moral; compromisso com a competência; existência e atuação de um conselho de administração e um comitê de auditoria; filosofia e estilo de gestão; estrutura organizacional; atribuição de autoridade e responsabilidade; política de recursos humanos e padrões de trabalho estabelecidos; incentivos e monitoramento”.

Ou seja, esse componente é capaz de estabelecer o perfil de uma organização, e ao mesmo tempo influencia na consciência das pessoas acerca da funcionalidade do controle. O termo ambiente de controle é resultado da concepção do controle interno dentro da organização, e tem a finalidade de identificar uma situação contínua que visa tanto a redução de riscos como a eficiência dos processos (INTOSAI, 2007).

Para Alves (2015, p. 121) “o ambiente de controle reflete a atitude e comportamento geral e também as ações da equipe de gestão em relação ao sistema de controle interno”. O que acaba por influenciar na organização dos processos e atividades bem como no gerenciamento de riscos. Sendo que, se a gestão não for capaz de reconhecer a essencialidade e funcionalidade dos controles, não se pode esperar que o quadro de pessoal possa reconhecê-la.

2.3.3 Avaliação de risco

Segundo o INTOSAI (2007, p. 38) a avaliação de risco é “o processo de identificação e análise dos riscos capazes de comprometer o alcance dos objetivos da organização e ao mesmo tempo determinar uma resposta apropriada a eles”. Essa análise deve ser realizada de forma periódica já que as condições internas e externas estão em constante transformação.

Alves (2015, p. 124) afirma que “essa avaliação de risco deve se estender a todos os níveis da organização e para todas as atividades”, a fim de avaliar a sua probabilidade da sua ocorrência, e ao mesmo tempo considerar as ações a serem tomadas.

Os riscos podem ser internos ou externos. Dessa forma, Alves (2015) relaciona alguns fatores internos, como exemplo: interrupção ou mudanças dos sistemas de informação que pode afetar o conjunto da atividade da instituição; deficiências no quadro

de pessoal ou falta de motivação destes; acesso fácil aos ativos; rápido crescimento da organização, introdução de novas políticas internas; novas linhas de atividades dentre outros.

Vale ressaltar que a prevenção de riscos constitui uma importante finalidade dos controles internos. Sendo que, embora os controles “não sejam garantia de evitar os riscos inerentes às atividades organizacionais, eles, quando realizados de forma eficiente, são capazes de prevenir contra a fraude e minimizam os riscos de erros e irregularidades na execução dos processos” (Attie, 2018, p. 254).

É importante destacar nesse aspecto que é preciso ter cuidado para que os controles não tenham um peso conceitual sobre si e sejam vistos como ferramentas de verificação de falhas e erros. Corbari e Macedo (2012), consideram que estes devem ser compreendidos também como um instrumento auxiliar da gestão, com o objetivo de reduzir a ocorrência de erros na execução dos processos e contribuir para atingir resultados eficazes.

2.3.4 Procedimentos de controle

Os procedimentos de controle são as ações e políticas implementadas para a redução dos riscos e o alcance dos objetivos da organização. É fundamental que tais ações sejam apropriadas, tenham um custo adequado, sejam abrangentes e funcionem de forma consistente e contínua conforme um plano de longo prazo (INTOSAI, 2007).

Além disso, é de fundamental importância que os procedimentos de controle adotados estejam alinhados com os riscos identificados. Alves (2015) ressalta que de nada vale que os procedimentos estabelecidos não estejam associados aos riscos identificados, bem como não é conveniente que as áreas com riscos não possuam os procedimentos adequados para reduzi-los e evitá-los.

O manual INTOSAI relaciona alguns procedimentos de controle típicos de detecção e prevenção como exemplo, são eles: procedimentos de autorização e aprovação; segregação de funções; controles de acesso a recursos; verificações e conciliações; avaliação do desempenho operacional; avaliação das operações, processos e atividades e supervisão.

No que diz respeito à segregação de funções, por exemplo, se os dois lados de uma transação são processados por diferentes funcionários, cada um deles tem a chance de conferir o trabalho do outro, prevenindo fraudes e possíveis erros na execução das atividades. Por isso, nenhum profissional deve ter sobre si a

responsabilidade de todas as etapas referentes à uma operação, sendo que cada fase deve ser executada preferencialmente por pessoas e áreas independentes entre si (Assi, 2019; Attie, 2018).

Attie (2018) complementa ainda que no caso de organizações de pequeno porte ou que tenham alguma deficiência do quadro de pessoal por algum motivo qualquer, pode-se ter dificuldades para implementar esse tipo de controle. Dessa forma, a administração consciente dessa situação, deve compensar com outros procedimentos de controle.

2.3.5 Informação e Comunicação

Outro elemento essencial para um sistema de controle interno é a informação e a comunicação. Em relação à informação, o processo de tomada de decisões é influenciado pela qualidade da informação, o que implica que a sua adequabilidade pressupõe que ela seja tempestiva, apropriada, precisa e acessível (INTOSAI, 2007).

É importante que a informação também reflita as mudanças que envolvem o ambiente organizacional, que inclua os riscos a que ela se expõe, sendo também acessível e compreensível às pessoas interessadas. Já que tudo isso revela que a informação seja apropriada, capaz de fundamentar a tomada de decisões e fomentar a eficiência dos processos (Assi, 2019; Alves, 2015).

Assi (2012) ressalta que a informação relevante e oportuna possibilita às pessoas o cumprimento de suas responsabilidades e deve abranger todos os setores da organização. Por isso, uma estrutura de transmissão de informações e conhecimento deve ser criada e desenvolvida no intuito de conduzir as pessoas ao caminho da realização dos objetivos da organização.

Para que a comunicação seja eficaz é necessário que ela flua pela organização inteira (INTOSAI, 2007). O quadro de pessoal deve receber uma mensagem clara da alta gestão sobre a seriedade da responsabilidade do controle, e que além de entenderem esse papel, precisam compreender também a maneira pela qual suas atividades individuais se relacionam com o trabalho dos demais.

Ou seja, a organização precisa de canais de informação internos e externos. Esses canais permitem que os atores conheçam as suas tarefas e responsabilidades no âmbito do sistema de controle, bem como os erros e as formas para lidar com eles (Alves, 2015).

O manual INTOSAI (2007) destaca ainda que a comunicação entre a gestão e o corpo técnico representa um dos canais mais críticos da organização. Nesse sentido, é essencial que a gestão mantenha sua equipe técnica muito bem informada, fornecendo *feedbacks* e orientando sempre que necessário e de forma clara, compreensível e concisa.

2.3.6 Monitoramento

O monitoramento é o último componente do sistema de controle. E é alcançado através de atividades contínuas e rotineiras, avaliações específicas ou a combinação de ambas, no intuito de monitorar os sistemas de controle interno avaliando sua qualidade de atuação ao longo do tempo (INTOSAI, 2007).

De acordo com Assi (2012, p. 83), “o monitoramento constante das atividades, dos riscos e dos eventos, possibilita previsões e embasam as modificações necessárias ao aperfeiçoamento das estruturas quanto às falhas ou adaptações às mudanças”. Ou seja, esse fluxo acaba por gerar valor a entidade e favorece o alcance dos resultados propostos.

Para Alves (2015) a base desse componente inclui um apropriado apoio da alta gestão. Com uma estrutura organizacional que contempla atribuições de acompanhamento aos funcionários dotados de capacidades e habilidades adequadas, com a devida objetividade e autoridade na execução dessa função. E que conheçam os controles implementados como ponto inicial para a efetivação do monitoramento.

O monitoramento procura assegurar que os controles funcionem como o previsto e que sejam modificados apropriadamente, conforme mudanças nas condições organizacionais. É nesse momento que ocorrem a checagem dos controles, sua eficiência, adequação, deficiências e ao mesmo tempo, as oportunidades para fortalecer o controle interno com o propósito de aumentar as probabilidades de alcance dos objetivos gerais da entidade (INTOSAI, 2007).

2.4 Controle em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia x Perspectiva Pública

Segundo Castro (2013, p. 332) “assim como ocorre no setor privado, o aparelho estatal precisa contar com o controle interno”. Desse modo, no âmbito da administração pública, o controle interno além de auxiliar o administrador público no processo de gestão é também um instrumento de proteção do interesse público. Promovendo a

eficiente aplicação de recursos e salvaguarda destes, protegendo-os contra erros, irregularidades e fraudes.

Conforme Batista (2011), no contexto da administração pública, é exigido de forma legal e constitucional que haja um sistema de controle interno, a fim de assegurar que as normas e rotinas administrativas e operacionais sejam devidamente atendidas. Assim, o dirigente fica impedido de ter uma atuação independente e também de praticar atos não autorizados pela legislação e que não tenha interesse público (Castro, 2013).

O controle na administração pública na definição de Guerra (2011, citado por Gonçalves e Mendes, 2015) é a verificação, inspeção e exame pela própria Administração, por outros Poderes ou pelo cidadão, da efetiva apuração na conduta gerencial de um Poder. Para assim garantir uma atuação em conformidade aos modelos planejados gerando uma aferição sistemática. Tratando-se na realidade de um Poder-Dever, já que se determinado em lei, não há possibilidade de ser renunciado sob pena do agente infrator ser responsabilizado por omissão.

Sendo assim, seja o controle parlamentar, judicial ou administrativo, todos visam garantir o atendimento ao interesse público bem como coibir a atuação ilegal por parte do gestor público. Além destes, como bem salientado pelos autores Corbari e Macedo (2012, p. 55) há também o controle social que “é exercido pela sociedade através do cidadão ou pela sociedade civil organizada”. Todos esses controles são os chamados controle externo, ou seja, realizados de fora da instituição para dentro.

Castro (2013, p. 330) ressalta a divisão entre os conceitos de controle interno e externo ao afirmar que “o controle externo é aquele realizado em defesa da sociedade ou do investidor e por outro lado, o interno é fundamental para a organização e os seus dirigentes”. Dessa forma, o controle interno é aquele exercido pelo próprio órgão sobre seus atos, e ele ainda auxilia o controle externo na sua atividade fiscalizatória. A constituição vigente estabelece finalidades gerais dos controles internos da administração pública.

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: I – avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; III – exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos

direitos e haveres da União; IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. (Brasil, 1988)

Nesse sentido, os Institutos Federais se enquadram no âmbito da administração pública, uma vez que são “instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e *multicampi*, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Tendo por base a conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei” (BRASIL, 2008). E como órgão público, os institutos federais se submetem legalmente aos órgãos de controle externo, em razão dos princípios da transparência e legalidade e ao mesmo tempo, são orientados em estabelecer seus próprios sistemas de controle interno.

De acordo com a INTOSAI (2007, p. 17),

“o controle interno nas organizações do setor público deve ser entendido dentro do contexto das características específicas dessas organizações, ou seja, seu enfoque para alcançar os objetivos sociais ou políticos; a utilização dos recursos públicos; a importância do ciclo orçamentário; a complexidade de seu desempenho (a demanda pelo equilíbrio entre os valores tradicionais de legalidade, moralidade e transparência, e os modernos valores gerenciais como eficiência e eficácia) e o amplo escopo decorrente da sua *accountability* pública”.

Accountability nada mais é que um termo que se refere a práticas de controle, responsabilização, transparência e prestação de contas (INTOSAI, 2007). Dessa forma, no contexto da administração pública, este é um conceito de extrema importância principalmente no que diz respeito à utilização dos recursos públicos e na salvaguarda do patrimônio público.

Corbari e Macedo (2012) sublinham que com a aplicação da metodologia proposta pela INTOSAI no setor público a sociedade terá a garantia de que a finalidade pública está sendo alcançada. Por meio do emprego eficiente e eficaz dos recursos públicos, da obediência das leis e que as informações disponibilizadas são íntegras e tempestivas. Além disso, essa abordagem acerca do controle interno nas organizações públicas revela a importância de se considerar as especificidades de cada órgão ou instituição pública, pois cada instituição tem particularidades capazes de influenciar na condução e execução das atividades e processos.

No caso das escolas, há de se considerar sua natureza social e democrática, mas sem perder a essência da função exercida pelos controles que é de otimizar o desempenho organizacional por meio da melhoria dos seus processos. E no caso

dessas instituições de natureza pública também, a transparência, a racionalização dos recursos e o atendimento do fim público. Assim,

“na administração pública o controle não deve ficar restrito aos aspectos de legalidade aos quais ficou voltado por muito tempo e sim ter um enfoque gerencial voltado não somente para os procedimentos e para a legalidade, mas também para os resultados” (Corbari e Macedo, 2012, p. 46).

Um outro desafio dos controles no âmbito da administração pública é a eficiência na gestão dos recursos. Gao (1999, citado por Alves, 2015) considera ainda o controle interno no setor público como uma ferramenta chave para a realização da sua missão, promovendo assim a responsabilidade. Nesse sentido, tal instrumento é capaz de auxiliar os gestores públicos na gestão de mudanças que envolvem esse setor. Essas mudanças frequentemente impactam no orçamento e nos recursos financeiros disponibilizados aos órgãos públicos. Assim, segundo o autor, os gestores além de se preocuparem em atingir os seus propósitos institucionais precisam se atentar em racionalizar recursos nesse processo. Já que a escassez deles faz parte cada vez mais da realidade pública.

Além disso, a responsabilidade dos gestores pesa nesse sentido, e dessa forma eles devem buscar formas de aprimorar seus controles. Castro (2013) considera que a aplicação de um sistema de controle eficaz no setor público tem como resultado a salvaguarda dos recursos públicos contra o desperdício, abuso, erros, fraudes e irregularidades.

O gerenciamento de risco como elemento fundamental dos controles internos representa na administração pública a função de detectar e mitigar riscos capazes de comprometer o atendimento e zelo pelo interesse público. As entidades governamentais devem assim, gerenciar e diagnosticar os riscos que tem a maior probabilidade de impactar a prestação de serviços públicos, sendo os controles uma forma de responder às ameaças e incertezas inerentes ao resultado planejado (INTOSAI, 2007)

É importante destacar que além de identificar os riscos inerentes à natureza da instituição, o processo de gerenciamento de riscos é capaz também de reconhecer oportunidades para a melhoria dos processos internos e otimização de desempenho organizacional. Nesse aspecto, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2007, p. 15) afirma que “o processo de identificar riscos pode resultar no reconhecimento de oportunidades, o que requer a participação de pessoas capacitadas, com visão holística dos negócios da entidade nos seus diferentes níveis”.

Esse reconhecimento é alcançado também a partir da obtenção de informações confiáveis e em tempo hábil. Para isso, é necessário que os agentes organizacionais e gestores estejam aptos e qualificados para a melhor tomada de decisão diante do contexto e dados apresentados. No tocante a essas informações e considerando a realidade escolar, Libâneo (2018, p. 121) ressalta ainda “a importância da recolha de dados e informações reais e seguras a fim de identificar a causa e essência das adversidades enfrentadas pela escola”. Como exemplo, os aspectos socioeconômicos dos alunos, o cumprimento adequado dos programas, a compatibilidade de métodos e procedimentos didáticos, dentre outros”.

Assim sendo, no setor público alguns pilares devem ser respeitados e considerados na execução do controle interno. Tais pilares consistem em princípios constitucionais que orientam e balizam os atos da administração pública, são eles: Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Além desses princípios, a constituição vigente estabelece em seu art. 70 que,

“A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder” (BRASIL, 1988).

Ou seja, os princípios da legalidade, legitimidade e economicidade também devem orientar os controles públicos. Sendo que a legalidade diz respeito a verificação do ato, se ele está consoante ao referido dispositivo legal. Quando analisado sob o aspecto da legitimidade, verifica-se se a despesa pública está sendo aplicada para atender ao bem comum. E por fim, quando se trata da economicidade, se a relação custo-benefício está sendo atendida na aplicação dos recursos (Corbari e Macedo,2012).

As instituições federais de educação, ciência e tecnologia apresentam alguns marcos na legislação no que diz respeito à gestão. A lei instituidora dos institutos federais por exemplo, garante em seu texto, a autonomia do sistema educacional.

“As instituições federais de ensino possuem natureza jurídica de autarquia, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar” (Brasil, 2008).

Além disso, a Lei de diretrizes básicas da educação (LDB) de 1996, reforça a progressão dessa autonomia,

“Art. 15 Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público” (Brasil, 1996).

Sendo assim, os institutos federais considerando a sua realidade ímpar de organização educacional tem liberdade e autonomia na definição dos seus próprios controles. Dessa forma, algumas orientações são dadas nesse sentido. De acordo com as Normas Brasileiras de contabilidade aplicada ao setor público (NBC T 16.8) por exemplo, o controle interno deve ser exercido em todos os níveis da entidade do setor público, compreendendo: (a) a preservação do patrimônio público; (b) o controle da execução das ações que integram os programas; (c) a observância às leis, aos regulamentos e às diretrizes estabelecidas.

A NBCT 16.8 classifica ainda o controle interno em três categorias, sendo elas:

Operacional, relacionado às ações que propiciam o alcance dos objetivos da entidade; contábil, relacionado à veracidade e à fidedignidade dos registros e das demonstrações contábeis e normativo, relacionado à observância da regulamentação pertinente.

Os controles exercem um papel de fundamental importância no processo de gestão de uma instituição educacional, uma vez que sua efetiva utilização é capaz de adequar as políticas públicas aos elementos e práticas educacionais. O controle interno está assim, alcançando uma concepção mais ampla atualmente, ao ir além da verificação do aspecto da legalidade. Averiguando se as atividades estão sendo realizadas de maneira eficiente, com qualidade. E se as informações disponibilizadas de fato retratam a realidade do que ocorrem dentro das organizações. E se as instituições estão atendendo ao seu fim (Corbari e Macedo, 2012).

Sendo assim, como um órgão da administração pública, os institutos federais de ensino precisam realizar o acompanhamento de seus processos e atividades. Já que além da transparência e prestação de contas, possa entregar seus resultados de maneira eficiente e eficaz, tendo em vista a sua atividade educacional e pública.

3.METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho de projeto tem como objetivo geral o de analisar a aplicação dos controles internos atualmente utilizados em uma instituição federal de ensino superior, e verificar se tais procedimentos são adequados ao desempenho institucional tendo em vista a sua atividade.

Nesse sentido, a fim de fundamentar e orientar a pesquisa, foi estudada a escola como organização, sua estrutura funcional e suas implicações no contexto escolar. Após isso, a administração educacional e sua abordagem administrativa também foi referenciada nesse trabalho.

Ainda no intuito de compreender o papel do controle interno nas organizações, tal instrumento foi estudado como ferramenta auxiliar, funcional e estratégica, para o cumprimento dos objetivos institucionais. E por fim, a sua aplicação no âmbito de um instituto federal de educação, ciência e tecnologia, considerando sua perspectiva pública.

Quanto aos procedimentos, o design metodológico a ser aplicado é o estudo de caso que tem a finalidade de abordar de forma profunda um objeto de pesquisa com uma pequena amplitude e grande profundidade. O objetivo nesse caso é compreender a realidade da organização que venha permitir um amplo e detalhado conhecimento (Zanella, 2009).

Marconi e Lakatos (2010) destacam ainda que o estudo de caso sofre de limitações, já que se concentra de forma profunda em determinado caso ou objeto. No entanto, apesar de os resultados não poderem ser generalizados, Vieira (2010) considera que a partir da compreensão de um caso, é possível tirar conclusões válidas para casos semelhantes.

Considerando a limitação de tempo, o presente estudo será um estudo de caso único. Nesse sentido, o caso em questão será o Instituto Federal de Brasília, no qual irá realizar uma análise dos controles internos utilizados nessa instituição e a aplicação destes no ambiente educacional.

O tipo de pesquisa a ser utilizado neste estudo será qualitativa e quantitativa. Sob o primeiro aspecto, de acordo com Matias (2019, p. 89) a pesquisa qualitativa é aquela que “há a interpretação dos fenômenos como também a atribuição de significados”. Nesse tipo de pesquisa, “o ambiente natural é a fonte direta para a coleta

de dados, e o pesquisador tende a analisá-los de forma indutiva onde o processo e seu significado são os seus focos principais”.

Marconi e Lakatos (2010) complementam que a pesquisa qualitativa tem o objetivo de compreender de forma particular o objeto de pesquisa. Por isso também, este estudo se enquadra nesse tipo de pesquisa, já que buscou avaliar a percepção dos gestores e funcionários da instituição acerca do tema proposto, bem como as informações extraídas da pesquisa documental.

Na pesquisa quantitativa, segundo Matias (2019), a premissa é de que os dados sejam mensurados numericamente, sendo por números, opiniões e informações no intuito de serem devidamente analisadas. O enfoque quantitativo busca garantir de forma precisa a descrição do relacionamento entre as variáveis e resultados dos acontecimentos e fenômenos observados (Alexandre, 2021). Dessa forma, esse tipo de pesquisa é justificável por evitar distorções de análise e trazer segurança quanto às inferências sobre o estudo.

O uso dos dois tipos de pesquisa se justifica pelo fato de que, embora o método utilizado para coleta de dados tenha por base a metodologia COSO, caracterizada como qualitativa, sua aplicação obedece em sua maioria uma escala quantitativa de representação de respostas. A quantificação procede-se numa escala de Likert, em que 1 corresponde a discordo totalmente, e 5 concordo totalmente.

No tocante aos seus objetivos, esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva que, de acordo com Gil (2007), ocorre a descrição das particularidades e atributos de determinada população, ou também estabelecimento de relações entre variáveis. Nesse tipo de estudo são usadas técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática.

A pesquisa descritiva busca a frequência de um determinado fenômeno, sua natureza, características, causas, relações, bem como a extensão e dimensões de um contexto ou situação. Os fatos são analisados e não há interferência do pesquisador (Prodanov e Freitas, 2013; Hernandez et al., 2013).

3.2 Contexto e participantes do estudo

Em 29 de dezembro de 2008, foi publicada no Brasil a Lei nº 11.892, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou assim os institutos federais de educação, ciência e tecnologia. A rede federal cobre todos os estados brasileiros, e oferece cursos técnicos de nível médio, superiores de tecnologia, licenciatura, mestrado e até mesmo doutorado (Libâneo, 2018).

Os Institutos Federais compõem a Rede Federal e são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e *multicampi*, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Tem por base a conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas (BRASIL, 2008).

O Instituto Federal de Brasília (IFB) é o objeto de estudo dessa pesquisa. Conforme seu site institucional, oferece educação profissional gratuita, na forma de cursos e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores (FIC), educação profissional técnica de nível médio e educação profissional, tecnológica de graduação e de pós-graduação. Sendo que tais programas e cursos são articulados por projetos de pesquisa e extensão.

O IFB possui uma estrutura *multicampi*, sendo composto por uma Reitoria e dez campi distribuídos pelo Distrito Federal, são eles: Brasília, Taguatinga, São Sebastião, Samambaia, Planaltina, Riacho Fundo, Ceilândia, Gama, Estrutural e Recanto das Emas.

No âmbito da sua gestão, o IFB conta ainda com cinco Pró-Reitorias: de Administração (PRAD), de Ensino (PREN), de Extensão e Cultura (PREX), de Gestão de Pessoas (PRGP) e de Pesquisa e Inovação (PRPI).

Nesse contexto, o próximo passo é definir a amostra a ser estudada que deve ser a mais representativa possível da população, de modo a inferir com os resultados obtidos para toda a população (Marconi e Lakatos, 2010; Estrela, 2018). Conforme Matias (2019, p. 94) a amostra pode ser “probabilística (aleatória), quando cada elemento da população tem probabilidade igual de ser incluído na amostra ou pode ser não-probabilística (não aleatória) quando são escolhidos sujeitos que traduz o bom julgamento da população/universo”.

Neste estudo, optou-se pelo método não-probabilístico, assente no juízo da pesquisadora. Considerando a natureza particular das instituições de ensino em que a gestão não está associada somente a aspectos técnicos e administrativos, mas

sobretudo a perspectivas sociais, culturais e educacionais, foram consultadas as áreas ligadas aos macroprocessos institucionais de ensino, pesquisa e extensão.

Dessa forma, de acordo com o quadro 2, foram selecionadas para a presente pesquisa as Pró-Reitorias de Ensino (PREN), de Extensão e Cultura (PREX) e de Pesquisa e Inovação (PRPI) e suas respectivas diretorias e coordenações, em razão de serem as unidades administrativas da instituição vinculadas ao ensino.

Pró-Reitoria de Ensino (PREN)		
Diretoria de Desenvolvimento de Ensino	Diretoria de Políticas Estudantis	Diretoria de Educação a Distância
Coordenação-Geral de Ensino	Coordenação de Permanência e Ações Pedagógicas Estudantis	
Coordenação-Geral de Articulação Pedagógica	Coordenação de Acesso e Ingresso Estudantil	
Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PREX)		
Diretoria de Programas e Articulação com a Sociedade		
Coordenação de Políticas Inclusivas		
Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (PRPI)		
Diretoria de Desenvolvimento Científico e Tecnológico		
Coordenação de Publicações Científicas e Tecnológicas		

Quadro 2: Organograma das Pró-Reitorias de Ensino, de Extensão e Cultura e de Pesquisa e Inovação do IFB

Fonte: Site institucional do IFB

Essas Pró-reitorias estão sediadas na Reitoria da Instituição, e coordenam em instância máxima os processos e atividades dos 10 *campi* no tocante às suas competências.

A escolha da amostra se justifica pela natureza da instituição. Contemplando as unidades administrativas afetas ao ensino. Mas também, parte do pressuposto da predominância de atuação de funcionários da área pedagógica e da docência e que, muitas vezes, carecem de conhecimento técnico e administrativo suficientes para conduzir as atividades relacionadas no quadro 3. Assim, no quadro 3, foram relacionadas as atribuições e competências destas três Pró-reitorias, para fins de entendimento das atividades destas áreas.

PREN ATRIBUIÇÕES	PREX ATRIBUIÇÕES	PRPI ATRIBUIÇÕES
<p>Articular com as Direções-Gerais dos campi do IFB todas as ações do Ensino; Articular a integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão em conjunto com as Pró-Reitorias de Pesquisa e Inovação e de Extensão; Representar o IFB no Fórum de Pró-Reitores de Ensino da Rede Federal de Educação Profissional e socializar as decisões conjuntas do fórum no âmbito do IFB; Representar o IFB no Fórum de Pró-Reitores de Ensino da Rede Federal de Educação Profissional e socializar as decisões conjuntas do fórum no âmbito do IFB.</p>	<p>Fomentar relações de intercâmbio e acordos com instituições regionais e nacionais; Garantir o desenvolvimento da extensão como espaço privilegiado para a democratização do conhecimento profissional, científico e tecnológico; Promover a divulgação, nas comunidades interna e externa, dos resultados obtidos por meio dos projetos e serviços de extensão; Promover políticas de aproximação dos servidores e dos discentes à realidade do mundo do trabalho e aos arranjos e necessidades produtivas, sociais e culturais da comunidade regional; Promover o acesso da sociedade às atividades desenvolvidas pelo IFB e seus campi; Promover o desenvolvimento de programações científicas, artístico-culturais, sociais e desportivas, envolvendo o IFB.</p>	<p>Manter relações de intercâmbio com as instituições do governo federal responsáveis pelas políticas de fomento à pesquisa e ao desenvolvimento, nas áreas de recursos humanos, ciência e tecnologia; Estimular e promover o empreendedorismo por meio de incubação de empresas, visando à inovação tecnológica e ao atendimento às demandas socioeconômicas; Manter núcleo de propriedade intelectual e promover ações para a sua difusão no IFB; Promover ações com vistas à captação de recursos para financiamento de projetos, perante entidades e organizações públicas e privadas; Promover e supervisionar a divulgação, nas comunidades interna e externa, dos resultados obtidos pelas pesquisas; Estimular a participação de pesquisadores do IFB em programas de pesquisa, envolvendo intercâmbio e/ou cooperação técnica entre instituições congêneres;</p>
COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS
<p>Acompanhar o planejamento e desenvolvimento dos projetos no âmbito das coordenações envolvidas com a permanência, a formação, o desenvolvimento e a qualidade do Ensino Técnico e os Projetos Especiais do mesmo, bem como os Cursos de Graduação e a normatização dos fluxos e manuais das bibliotecas;</p>	<p>Compete à Pró-Reitoria de Extensão planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades relativas à extensão, à integração e ao intercâmbio da instituição com o setor produtivo, particular, e com a sociedade em geral, além de implementar as políticas dos cursos de formação inicial e continuada.</p>	<p>Captar editais de chamada de projetos de pesquisa; divulgar as chamadas para o público interno do IFB; elaborar os editais internos de chamada de projetos; apresentar projetos de captação de recursos institucionais para a pesquisa; cadastrar e acompanhar os projetos de pesquisa do IFB; propor políticas de pesquisa e inovação ao CEPE; organizar e promover a divulgação de pesquisas; coordenar os programas de bolsas de pesquisa; incentivar a pesquisa e inovação no IFB; planejar e organizar eventos que envolvam a divulgação da pesquisa e inovação do IFB, bem como em seminários, fóruns, congressos, outros de que o IFB participe; elaborar relatório semestral do desenvolvimento da pesquisa e inovação, apontando os resultados alcançados, dificuldades enfrentadas e as possíveis alternativas para o enfrentamento dos obstáculos; cadastrar a produção técnico-científica dos servidores e estudantes do IFB; manter organizada a documentação da editora do IFB; organizar as publicações técnico-científicas e periódicas do IFB; manter o acesso ao sítio de periódicos da CAPES em conjunto com o Núcleo de Tecnologia e Informação monitorar a produção técnico-científica do IFB; prover o controle de pagamento das bolsas de pós-graduação; coordenar programas de especialização e de mestrado; preparar editais de pós-graduação para convite e seleção de candidatos e professores; captar vagas de pós-graduação para os servidores do IFB; propor políticas de pós-graduação ao Conselho de Extensão, Pesquisa e Pós-Graduação; manter a legislação e procedimento operacionais da Pós-Graduação atualizados; supervisionar os cursos que estejam em desenvolvimento.</p>
<p>Avaliar a reação, os resultados e o impacto dos cursos de formação;</p>		
<p>Avaliar a reação, os resultados e o impacto dos cursos de formação;</p>		
<p>Planejar cursos de formação visando a qualificação para as diferentes etapas e modalidades.</p>		

Quadro 3: Atribuições e Competências da PREN, PREX e PRPI

Fonte: Site institucional do IFB

Os gestores em nível estratégico do Instituto representantes das Pró-reitorias selecionadas para o estudo, Pró-Reitoria de Ensino, Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação e Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, serão alvo desta pesquisa. Com o objetivo de avaliar a percepção destes acerca do controle interno. Sendo que todos os 3 gestores responderam efetivamente aos questionamentos propostos.

O instrumento de recolha de dados é aplicado também aos servidores que atuam nas três Pró-reitorias selecionadas do Instituto. Dessa forma, foi considerada uma população de 39 servidores lotados nessas áreas, e também os afastamentos, licenças e cessões. Assim, este estudo acabou por contemplar uma amostra de 32 participantes. O intuito é avaliar a compreensão prática desses agentes envolvidos a respeito do controle interno. Sendo obtidas desse modo, 23 respostas, o que corresponde a cerca de 72% do conjunto da amostra.

A escolha por esses servidores responsáveis por cargos de gestão decorre da expectativa de que tais funções tenham conhecimento geral acerca das atividades exercidas nos seus setores. Além disso, segundo o referencial teórico estudado, é de responsabilidade dos gestores a implantação dos controles internos nas organizações.

Considerando ainda que, conforme a revisão de literatura, a Auditoria Interna pode, dentre suas atribuições, ser responsável pela avaliação dos controles internos de uma organização, este setor também fará parte do escopo deste estudo.

Segundo o Regimento interno geral do Instituto em seu art. 103 §1,

“§ 1º. A atividade da Auditoria Interna está estruturada em procedimentos, com enfoque técnico, objetivo, sistemático e disciplinado, com a finalidade de agregar valor ao resultado da organização do IFB, apresentando subsídios para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos, por meio da recomendação de soluções para as desconformidades apontadas nos relatórios”.

Conforme Attie (2018) uma das funções da auditoria interna é analisar e avaliar a conveniência e eficácia dos controles internos implementados na organização bem como verificar a qualidade dos processos executados. Dessa forma, o representante do setor de Auditoria Interna do Instituto se enquadra também como respondente da pesquisa, a fim de se obter a percepção deste como setor responsável pela avaliação dos controles internos do Instituto.

Assim, o total da amostra é constituída por 23 servidores, 3 gestores e representante do setor de auditoria interna do Instituto.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um inquérito por questionário que, conforme Vieira (2010) deve ser construído a partir dos elementos que envolvem o problema. Além disso, esse instrumento de pesquisa apresenta como vantagem um menor risco de interferência do pesquisador nas respostas dos pesquisados (Markoni e Lakatos, 2022).

Tendo em vista a natureza da instituição e os objetivos da pesquisa, o inquérito utilizado será uma adaptação do questionário estruturado do Tribunal de Contas da União (TCU) brasileiro, adaptado ao contexto educacional da Instituição.

O questionário em questão, presente na Portaria 90/2014, dispõe sobre orientações às unidades jurisdicionadas ao Tribunal de Contas da União, órgão de controle do Brasil, no tocante à elaboração dos relatórios de gestão da administração pública brasileira. Tal instrumento, é baseado na metodologia COSO, referenciada neste estudo e que se tornou referência mundial na avaliação de controles internos. Sendo que essa metodologia pode ser adequada às particularidades e características próprias das organizações.

Assim a fim de analisar a percepção dos respondentes e conhecer a prática de controle no contexto da instituição educacional, os dados serão analisados sob a ótica dos 5 componentes da metodologia COSO, ou seja: Ambiente de controle, Avaliação de risco, Procedimentos de controle, Informação e Comunicação e Monitoramento.

O questionário a ser aplicado nesta pesquisa terá respostas na escala Likert com cinco graus de concordância. O questionário abrange as cinco componentes e estão ligados intimamente à realização dos objetivos institucionais (ver Quadro 4).

AMBIENTE INTERNO	Representa a cultura reinante no órgão/entidade, em termos de controle interno e riscos corporativos. Fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados por seu pessoal: a filosofia, valores éticos, integridade, além do ambiente em que estes estão inseridos.
AVALIAÇÃO DE RISCOS	É uma forma de evitar surpresas desagradáveis; de não se atingir um objetivo ou de ver materializado um prejuízo. Deve se avaliar até que ponto os eventos previstos e imprevistos podem impactar na realização dos seus objetivos, considerando a probabilidade e o impacto da sua ocorrência.
PROCEDIMENTOS DE CONTROLE	Estão distribuídas em todos os níveis da organização e compreendem ações de prevenção ou correção tais como aprovação, autorização, verificação, conciliação e revisão de desempenho operacional de segurança dos bens e segregação das responsabilidades.
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	As informações sobre os planos, ambientes de controle, riscos, atividades e desempenho devem ser transmitidas a todos os funcionários. Uma comunicação eficaz deve ocorrer em todos os níveis da organização.
MONITORAMENTO	É a avaliação dos controles ao longo do tempo. pontuais, que geralmente ocorrem após a constatação de algum fato (problema). Enfoca a qualidade do desempenho em todos os momentos. O monitoramento contínuo é mais eficaz que as avaliações.

Quadro 4: Componentes de controle interno (COSO)
Fonte: Adaptado Castro (2018).

O questionário terá questões predefinidas, adaptadas ao contexto educacional abrangendo estes cinco componentes. Sendo que os dados coletados serão analisados utilizando o método descritivo.

Ainda com o objetivo de obter informações relativas aos controles internos da instituição, o estudo valer-se-á também de análise documental que, envolve o exame em documentos internos da organização ou externos (Zanella, 2009). Vale dizer que, por se tratar de uma Instituição de natureza pública, os documentos consultados possuem publicidade para o público geral, não ferindo assim os princípios de ética e privacidade.

As múltiplas fontes de evidências a serem utilizadas na presente pesquisa serão verificadas e analisadas a fim de se realizar a triangulação de dados. Nos estudos de caso, o uso complementar de documentos tem o intuito de corroborar e aumentar a evidência das outras fontes utilizadas (Yin, 2009).

Foram utilizados como fonte de análise documental, o Relatório de Gestão do Instituto, o Plano Anual de Auditoria Interna do exercício de 2022, Plano de integridade, o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Código de Ética e Conduta do IFB, o Regimento Interno, e demais Normas internas do Instituto. Todos estes documentos estão disponíveis para acesso público no *site* oficial da instituição.

No quadro 5 é apresentado o quadro metodológico deste projeto, de forma a sintetizar a relação dos procedimentos de recolha de dados aos objetivos específicos.

Objetivo geral: Analisar a aplicação dos controles internos atualmente utilizados em uma Instituição Federal de Ensino superior e verificar se tais procedimentos são adequados ao desempenho institucional		
Objetivos específicos	Instrumentos de coleta de dados	Sujeitos/Documents
Conhecer e entender a percepção em relação ao tema de controle interno por parte dos gestores das pró-reitorias de uma instituição federal de ensino superior.	Questionário específico adaptado contemplando os 5 componentes da metodologia COSO: Ambiente de controle, Avaliação de riscos, Procedimentos de controle, Informação e Comunicação e Monitoramento	Pró-reitor(a) da PREN; Pró-reitor(a) da PREX e Pró-reitor(a) da PRPI
Avaliar a compreensão prática dos servidores técnicos e docentes que atuam nas pró-reitorias da instituição sobre os controles internos existentes;	Questionário específico adaptado contemplando os 5 componentes da metodologia COSO: Ambiente de controle, Avaliação de riscos, Procedimentos de controle, Informação e Comunicação e Monitoramento	Técnicos e docentes atuantes das Pró-reitorias selecionadas para pesquisa (PREN, PREX e PREPI)
Identificar e analisar os procedimentos de controles internos nessa instituição federal de ensino superior e examinar como ocorre a sua aplicabilidade no contexto educacional.	Pesquisa e análise documental; questionário específico aplicado ao setor de Auditoria	Representante da AUDIN do Instituto; Normas internas do instituto, Regimento interno, Relatório de Gestão, PAINT, Código de ética e conduta, PDI

Quadro 5: Quadro metodológico do projeto

Em um primeiro momento, no intuito de verificar a metodologia do projeto, foi realizada a aplicação do pré-teste junto a servidores de diferentes setores da área de gestão do instituto. Assim, foram realizadas pequenas adaptações necessárias para otimizar as funcionalidades dos instrumentos de coleta e melhorar a facilidade de resposta.

Os questionários tiveram por base a metodologia COSO, mas foram adaptados ao contexto educacional e aos respondentes (Apêndice II – servidores, Apêndice III – gestores e Apêndice IV – representante da auditoria). Estes questionários foram disponibilizados de forma eletrônica através do *Google Forms*, e enviados por e-mail aos respondentes entre os meses de setembro e dezembro de 2022.

As informações recolhidas através dos questionários serão confrontadas e discutidas juntamente com os dados coletados a partir da pesquisa documental. E por fim, para completar a triangulação de dados serão analisadas as evidências recolhidas junto ao setor de Auditoria Interna do Instituto.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados e feita a sua análise e interpretação. Primeiramente, foi traçado um breve perfil dos respondentes da pesquisa, a fim de compreender suas características sócio-demográficas. Depois, foram realizadas as análises acerca dos controles internos, segundo os componentes da metodologia COSO. E por fim, foram analisados os controles de acordo com a perspectiva da Auditoria Interna do Instituto (AUDIN).

4.1 Perfil dos respondentes

A fim de compreender e identificar similaridades e diferenças entre os participantes da pesquisa, foi traçado um breve perfil destes, no que diz respeito ao gênero, idade, perfil profissional e tempo de serviço na função.

No gráfico 1 é apresentado os resultados referente ao gênero dos servidores.

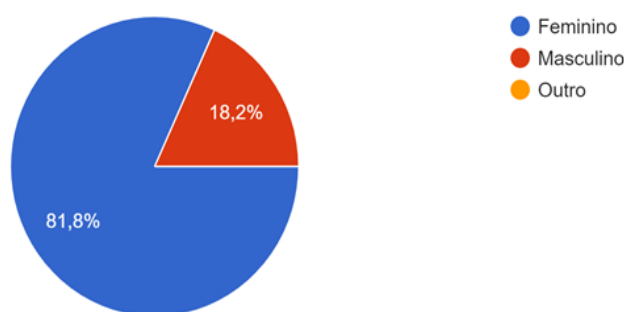


Gráfico 1: Gênero dos respondentes servidores atuantes das Pró-reitorias

A partir desses resultados, foi identificado que o gênero predominante dos servidores é feminino com representação de 81,8% da amostra consultada.

No gráfico 2, apresentam-se as respostas referente à idade dos participantes,

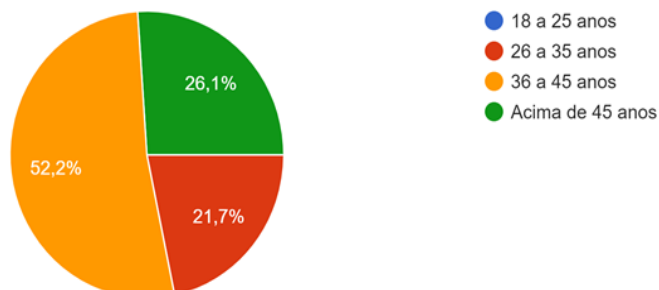


Gráfico 2: Idade dos respondentes servidores atuantes das Pró-reitorias

Verificou-se que conforme o gráfico 2, que mais de metade dos servidores da amostra possui idade entre 36 e 45 anos.

O perfil profissional dos respondentes da pesquisa é referenciado no gráfico 3.

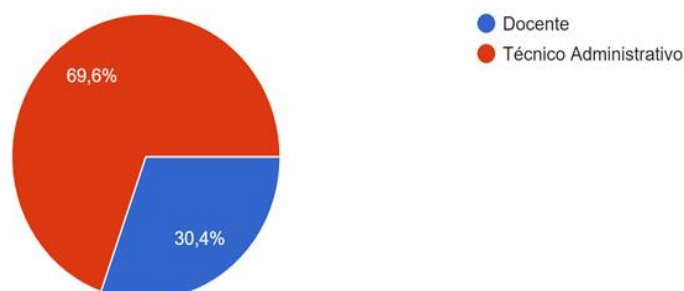


Gráfico 3: Perfil Profissional dos respondentes servidores das Pró-reitorias

No que diz respeito ao perfil profissional dos servidores nas Pró-reitorias consultadas, a maior percentagem, representada por 69,6%, refere-se a cargos técnico-administrativos. Os docentes inquiridos correspondem aos restantes 30,4%. Inferindo-se neste caso que há um certo conhecimento técnico para o exercício de funções.

No gráfico 4, é mostrado o tempo de serviço dos servidores atuantes das Pró-reitorias selecionadas para pesquisa.

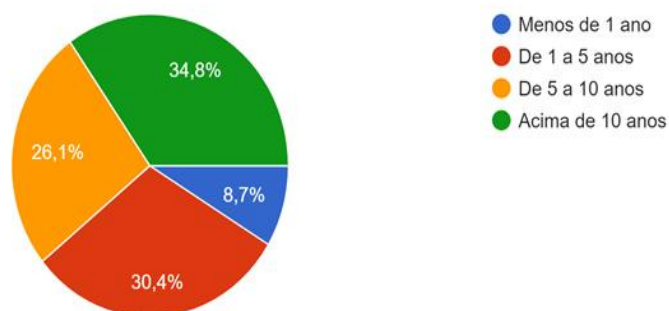


Gráfico 4: Tempo de serviço dos respondentes servidores atuantes das Pró-reitorias

De acordo com o gráfico 4, em relação ao tempo de serviço, observou-se que a grande maioria dos servidores já possui um tempo considerável nos cargos e funções que atualmente ocupam. Sendo que somente 2 pessoas (8,7%) responderam que têm menos de 1 ano na atual função, e 34,8% possuem acima de 10 anos nas funções.

O gráfico 5 apresenta a percentagem em relação ao gênero dos gestores.

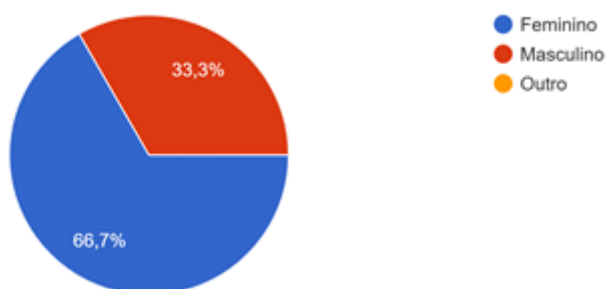


Gráfico 5: Gênero dos respondentes gestores

Conforme o gráfico 5, os dados coletados demonstram que a maioria dos gestores são do gênero feminino.

A idade dos gestores é apresentada no gráfico 6.

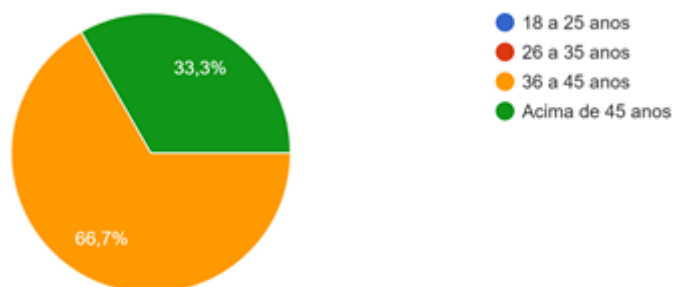


Gráfico 6: Idade dos respondentes gestores

Nas respostas em relação a idade dos gestores, conforme se observa no gráfico 6, denota-se que os respondentes estão todos acima de 36 anos.

O gráfico 7 apresenta o perfil profissional dos gestores das Pró-reitorias selecionadas para pesquisa.



Gráfico 7: Perfil profissional dos gestores

Em relação ao perfil profissional, o gráfico 7 mostra que a totalidade dos gestores são docentes. O que pode sugerir alguma falta de experiência em assuntos técnicos e administrativos no tocante à gestão.

Por fim, conforme o gráfico 8, é demonstrado os resultados referente ao tempo de serviço dos gestores.

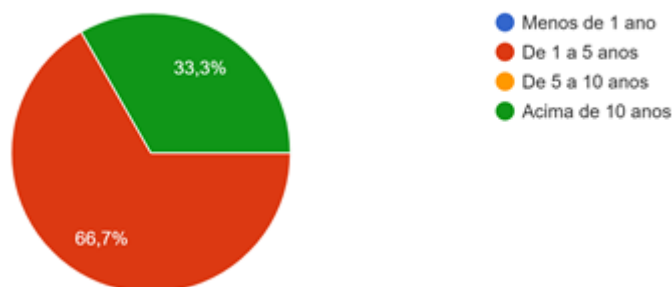


Gráfico 8: Tempo de serviço dos gestores

No gráfico 8, referente ao tempo de serviço na gestão, nota-se que um dos gestores tem um tempo significativo à frente da Pró-reitoria, atendendo ao tempo de existência do instituto objeto de estudo. Já os outros dois têm de 1 a 5 anos, o que pode indicar que é resultado da rotatividade normal das pessoas em cargos de gestão.

4.2 Análise dos controles internos

4.2.1 Ambiente de Controle

O componente ambiente de controle diz respeito ao perfil de uma organização, com relevo para a conscientização dos profissionais envolvidos, acerca das funcionalidades do controle e da sua importância (COSO, 2013). Para tal, procurou-se analisar a percepção dos servidores e da alta gestão das Pró-reitorias selecionadas relativamente ao controle interno.

No quadro 5, relaciona-se às respostas obtidas dos servidores acerca do componente ambiente de controle.

AMBIENTE DE CONTROLE	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A Pró-reitoria compreende os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.	0	1	1	9	12
Os mecanismos gerais de controle instituídos pela Pró-reitoria são entendidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.	2	4	2	15	0
Existe código formalizado de ética ou de conduta.	3	4	6	4	6
Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.	0	10	2	10	1
Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da Pró-reitoria na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.	1	6	3	10	3
As delegações de autoridade e competência levam em consideração os talentos, habilidades e capacidades de seus servidores.	2	4	2	13	2
Existe adequada segregação de funções e definições claras de atividades nos processos da competência da Pró-reitoria.	0	6	6	10	1
Os controles internos adotados contribuem para atender às necessidades acadêmicas.	1	4	4	10	4

Quadro 5: Ambiente de controle – perspectiva dos servidores

Os resultados expostos do quadro 5, foram analisados e discutidos juntamente com os dados coletados e referenciados no quadro 6.

O quadro 6 mostra, sob a perspectiva dos gestores, as respostas referentes ao mesmo componente.

AMBIENTE DE CONTROLE	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Você como alta gestão acredita e compreende o papel e a importância dos controles internos para o atingimento dos objetivos institucionais.	0	0	0	0	3
Os procedimentos de controles existentes auxiliam de forma concreta a tomada de decisão e como instrumento complementar de gestão.	0	0	0	1	2
Os controles existentes no âmbito de sua gestão são em sua maioria formalizados e padronizados.	0	1	0	2	0
O clima organizacional é propício no fomento de práticas de controle. Vocês não encontram resistência entre os colaboradores na implantação e aperfeiçoamento dessas práticas.	0	1	1	1	0
No âmbito de sua gestão há clara definição de funções, autoridades e responsabilidades e formalização dessa segregação de funções.	0	0	0	1	2
As atividades e funções inerentes à Pró-reitoria que você representa e seus respectivos controles contribuem para um ambiente favorável e construtivo para o processo de ensino-aprendizagem.	0	0	1	2	0

Quadro 6: Ambiente de controle – perspectiva dos gestores

Como pode-se observar no quadro 5, os servidores afirmaram compreender os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos e dão suporte adequado ao seu funcionamento, já que 21 dos 23 respondentes concordam total e parcialmente com essa afirmação. Nessa mesma linha, ainda que em menor grau, cerca de 65,21% dos servidores consultados, responderam que concordam parcialmente que os mecanismos de controle instituídos, são entendidos por todos os servidores nos diversos níveis de estrutura (quadro 5).

No tocante à percepção dos gestores sobre o controle interno, conforme exposto no quadro 6, a totalidade destes, responderam compreender o papel e a importância do controle interno para o atingimento dos objetivos institucionais.

Em relação à existência de um código formalizado de ética ou de conduta, conforme consta no quadro 5, apesar de 43,47% dos servidores afirmarem que existe um código de ética em vigor na instituição, uma parcela significativa, ou seja, 23,08%

responderam de forma neutra a essa questão. Sendo que 30,43% responderam discordar total e parcialmente.

Através da análise documental verificou-se que de fato existe um código de conduta a ser seguido pelo Instituto. Esse código está referenciado na Resolução nº 6/2012/CS-IFB aprovada em 23 de Janeiro de 2012. Além disso, o Instituto conta com Comissão de Ética (COET) instituída, cuja composição é devidamente atualizada anualmente de acordo com site institucional. Essa atualização, também está em conformidade com a Resolução COET/IFB nº 1 de 10 de dezembro de 2012, que estabelece as normas de seu funcionamento.

No que diz respeito a padronização de procedimentos, um ponto de atenção, é que 43,47% dos servidores (quadro 5) discordam parcialmente que os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão ativos em documentos formais. Nesse mesmo sentido, conforme quadro 6, um dos três gestores consultados também discorda parcialmente desta afirmação, sendo que os outros 2 concordam parcialmente. Estas respostas traduzem-se nos modos e padrões do fluxo de atividades no âmbito das Pró-reitorias consultadas.

Quando realizada a análise documental neste tema, foi verificado nas normas internas do Instituto que, de fato, não há manuais ou regulamentação de procedimentos no tocante às atividades administrativas do macroprocesso de ensino, pesquisa e extensão. Foram encontrados manuais de procedimentos da área de contabilidade e de almoxarifado e patrimônio do Instituto, no entanto, a área de ensino da instituição ainda carece desse tipo de orientação formal.

É importante ressaltar, que a padronização de procedimentos é um dos princípios de controle interno. Com o objetivo garantir a uniformidade de técnicas e métodos, para realizar de forma ordenada as atividades da organização, bem como prevenir contra erros e falhas nesse processo (Assi, 2012; Attie, 2018). A falta de regulamentação específica de metodologias e técnicas, pode aumentar a incidência de possíveis erros e retrabalhos na execução dos processos.

Em relação à existência de mecanismos de incentivo à participação dos funcionários e dos servidores, na elaboração das instruções operacionais e do código de conduta, 56,52% concordaram parcial ou totalmente (quadro 5). Outros 26,08% dos servidores discordam parcialmente, e 4,34% discorda totalmente dessa afirmação. Portanto, parece ser necessário empenhar mais e melhor os servidores nesta atividade

Nesse mesmo sentido, os gestores responderam de forma distinta em relação à existência de um clima organizacional propício ao fomento de práticas de controle (quadro 6). Um dos gestores discorda parcialmente, um concordou parcialmente e o outro respondeu de forma neutra. Ou seja, parece que as Pró-reitorias selecionadas carecem de um pleno ambiente incentivador das práticas de controle interno.

Note-se que este resultado não está de acordo com um dos princípios basilares da organização escolar, a gestão democrático-participativa. Libâneo (2018, p. 111) destaca que “esse tipo de gestão tem a finalidade de construir de forma coletiva os objetivos e práticas escolares, através do diálogo e na busca de consenso”.

Além disso, é fundamental que a implementação de práticas de controle seja acompanhada da difusão de conhecimento sobre sua funcionalidade, bem como da sua importância na instituição. Assi (2012) destaca, inclusive, que um dos desafios para implementação do controle interno é justamente o clima e cultura organizacional. Já que, é preciso transmitir a todos os envolvidos nos processos internos, qual o seu real propósito na organização e em cada processo.

No que diz respeito à delegação de autoridade e competência, 56,52% dos respondentes servidores (quadro 5) concordam ainda que parcialmente, que tal delegação leva em consideração os talentos, habilidades e competência. Sendo que além disso, 8,7% concordam totalmente, enquanto 26,08% discordam dessa afirmação. Portanto, parece ser conveniente adequar a delegação de competências.

Ademais, apenas 43,47% dos servidores (quadro 5) concordam e de forma parcial, que existe uma adequada segregação de funções e uma definição clara de atividades nos processos. De acordo com o quadro 6, no caso dos gestores, dois concordaram totalmente que há clara definição de funções e responsabilidades e o outro respondeu concordar parcialmente com tal afirmação.

As respostas obtidas refletem que, no geral, essa definição de funções pode não estar bem configurada. Esta circunstância, deve ser alvo de atenção dos gestores, pois essa definição, além de impulsionar as práticas de controle interno, promove um alto grau de profissionalismo dos agentes educativos, produzindo especialização e aprimoramento das competências. Além disso, a gestão e controle da participação dos membros da escola, também implica a existência de responsabilidades muito bem definidas e uma sólida estrutura organizacional (Libâneo, 2018).

Cumpra apontar ainda, que a falta de clareza das tarefas distribuídas aos servidores, pode ocasionar sobrecarga de trabalho e um desconhecimento sobre os

reais limites na execução das atividades. Podendo também resultar em erros e ou em falhas nos processos.

Por fim, conforme o quadro 5, cerca de 60,87% dos servidores concordam parcial ou totalmente que os controles internos atualmente adotados contribuem para atender às necessidades acadêmicas. E paralelamente, dois dos gestores (quadro 6) acreditam parcialmente, que as atividades e controles instituídos contribuem para um ambiente favorável e construtivo para o processo de ensino-aprendizagem. Mais uma vez se nota uma discrepância entre o paradigma desejado e a situação real da instituição.

É importante reforçar que a qualidade de ensino depende do trabalho eficaz da gestão, coordenação pedagógica e administrativa. Para isso, a escola não pode abrir mão de ações concretas, como organizar e controlar as atividades de apoio técnico-administrativo. Deve-se estabelecer rotinas e procedimentos para um modo eficiente de funcionamento, zelar pelas questões da legislação e diretrizes pedagógicas, dentre outras (Libâneo, 2018).

4.2.2 Avaliação de Risco

O componente Avaliação de risco tem como objetivo avaliar o processo de identificação e análise de riscos relevantes para o alcance das metas e objetivos institucionais (COSO, 2013).

O quadro 7, demonstra os resultados referente à percepção dos servidores a respeito do componente avaliação de riscos.

AVALIAÇÃO DE RISCOS	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Os objetivos e metas da Pró-reitoria estão formalizados.	0	3	0	11	9
Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da Pró-reitoria bem como da Instituição.	2	5	3	11	2
É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (internos e externos) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.	5	7	5	5	1
A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da Pró-reitoria ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.	9	5	5	2	2
Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.	8	5	5	4	1
Não há ocorrência de erros, desperdícios e perdas que seja decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.	6	9	5	2	1

Quadro 7: Avaliação de risco – perspectiva dos servidores

Os dados referenciados no quadro 7, foram analisados e discutidos junto aos resultados demonstrados no quadro 8, que relacionam as respostas dos gestores sob a mesma perspectiva.

AVALIAÇÃO DE RISCOS	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Os objetivos institucionais são conhecidos, compreendidos e considerados pela sua equipe na execução do trabalho.	0	0	0	1	2
A administração é informada sobre as áreas e atividades de maior risco e vulnerabilidade.	0	0	0	2	1
As atividades de controle no âmbito de sua gestão são suficientes para resguardá-los de possíveis erros, falhas e perdas na execução dos processos.	0	0	0	3	0
Na sua opinião, quais os principais riscos no âmbito de sua gestão capazes de afetar o processo de ensino-aprendizagem?	Fluxos que ainda precisam ser construídos				
	Não definir nem acompanhar a execução das atividades cuidadas pela Pró-reitoria que represento e como ele influencia nas atividades realizadas nos campi				
	A descontinuidade orçamentária que prejudique a continuidade dos programas e projetos de pesquisa				

Quadro 8: Avaliação de risco – perspectiva dos gestores

O primeiro aspecto na avaliação de risco, focou-se na percepção dos colaboradores sobre a formalização dos objetivos e metas das Pró-reitorias selecionadas. De acordo com o quadro 7, 39,13% dos servidores concordam totalmente que existe essa formalização e 47,82% concordam parcialmente. Da mesma forma, dois dos três gestores (quadro 8) concordam totalmente que tais objetivos são compreendidos e considerados pela sua equipe na execução das atividades. Parece que seria melhor promover a comunicação dos objetivos aos servidores.

Luck (2009) salienta que, quando os membros de uma organização compartilham do mesmo entendimento, eles se empenham na mesma tarefa de manifestar comportamentos convergentes. Assim, o trabalho conjunto é reforçado, com propósitos clarificados e conseqüentemente, previnem-se os desvios de funções capazes de comprometer os resultados.

Quando realizada a análise documental neste assunto, foi verificado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019/2023 do Instituto, o mapa estratégico, que engloba os objetivos estratégicos da Instituição. Esses objetivos se desdobram em indicadores e ferramentas que permitem sinalizar os desvios entre o que foi proposto e o que foi concretizado.

O PDI é constituído por metas institucionais que visam o êxito escolar e nesse sentido, segundo o plano em questão,

“o IFB considera o princípio da indissociabilidade do tripé ensino, pesquisa e extensão, desenvolvendo ações para alcançar os objetivos de suas políticas e as metas estabelecidas por meio de práticas, voltadas para o acolhimento e acompanhamento dos estudantes, a assistência estudantil, a formação inicial e continuada dos seus servidores, a prática pedagógica, o desenho e desenvolvimento curricular, os projetos de ensino, gestão e monitoramento da evasão”.

Foi questionado também se os servidores concordam com a existência de uma clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos. Conforme quadro 7, somente 8,7% concordam totalmente com essa afirmação. Enquanto metade dos respondentes, 47,82%, concordam parcialmente. Por conseguinte, importa definir, enumerar e comunicar de forma eficaz os processos críticos para cumprir os objetivos programados.

No âmbito dos riscos, 52,17% dos servidores (quadro 7) discordam, entre total ou parcialmente com a afirmação de que é prática da unidade o diagnóstico de riscos (internos e externos), bem como a adoção de medidas para mitigá-los. Sendo que outros

21,73% responderam de forma neutra a essa questão. Parece confirmar-se um padrão de percepções negativas dos servidores sobre a prática real de ferramentas e técnicas de controle interno para gerenciar riscos, e até o seu desconhecimento sobre essas ferramentas formais.

No que diz respeito à periodicidade da avaliação de riscos (quadro 7), 39,13% dos servidores responderam que discordam totalmente, e outros 21,73% discordam de forma parcial de que exista o cuidado de avaliação, para acompanhar as mudanças no perfil de risco das Pró-reitorias. Nessa mesma linha, 56,52% discordam total e parcialmente que estejam a ser classificados e medidos os riscos segundo uma escala de prioridades do contexto laboral.

O gerenciamento de risco só é possível quando a perspectiva de risco é comunicada e entendida entre os membros, e por todos os níveis da organização, com reflexos na tomada de decisão (Assi, 2012). Assim, pelas respostas parece que não existe uma cultura generalizada de diagnóstico de riscos, de identificação das probabilidades de ocorrência, bem como de respostas a esses riscos no intuito de mitigá-los. Da mesma maneira, uma parcela significativa discorda do acompanhamento contínuo das mudanças de perfil de risco das Pró-reitorias consultadas e sequer da prática de classificação de riscos.

Na análise documental realizada neste tópico, foi verificado que em 26 de Junho de 2020, foi aprovado o Plano de Integridade do Instituto, onde constam orientações acerca da gestão de riscos no âmbito do instituto. O implemento da gestão de riscos, conforme o Plano em questão, iniciaria-se com o mapeamento dos processos, seguido de análise, avaliação e tratamento dos riscos. Encerrando o ciclo com o monitoramento para a prevenção de falhas e a identificação de pontos de melhoria.

O Instituto possui assim, uma base de orientações a respeito do gerenciamento de riscos. Cabendo a cada área e setor organizar e promover sua própria gestão de riscos, considerando as suas particularidades. Atendendo também ao que o Plano de Integridade sublinha, ou seja, “que o processo de identificação de riscos requer a participação de servidores com conhecimento do processo”.

Conforme também consta no Relatório de Gestão de 2021 do Instituto entende-se que desde a implementação do Plano de Integridade, a Instituição tem trabalhado para o seu desenvolvimento. Cumpre dizer que até o momento da presente pesquisa, ela está voltada para atividades de mapeamento de processos que é fase essencial para a avaliação de riscos. Sendo que, em virtude do cenário pandêmico e da

necessidade de priorizar outras áreas, o início da etapa de gerenciamento de riscos teve que ser adiado no âmbito do Instituto.

É importante destacar que o acompanhamento contínuo do perfil de risco se faz necessário, principalmente levando em consideração a natureza da escola, uma vez que o contexto educacional é regado a mudanças e transformações. Parece necessário, que a escola assuma um planejamento situacional, para ser capaz de interpretar e responder às solicitações e necessidades de cada momento, e ao gestor escolar considerar os riscos, prever as mudanças e se antecipar a elas (Santos, 2008).

Dois dos Pró-reitores consultados (quadro 8), concordaram parcialmente com a afirmação de que eles, como alta administração, são informados sobre as áreas de maior risco e vulnerabilidade, o que se mostra bastante preocupante. Cumpre dizer que quem informa, ou quais processos não são definidos e concretizados, são questões que interessa enfrentar.

Além disso, conforme quadro 7, 26,08% dos respondentes servidores discordam totalmente da afirmação de que não há ocorrência de erros, desperdícios e perdas, decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade. Enquanto outros 39,13% discordam de forma parcial com essa afirmação. Tais respostas parecem ir de encontro ao que responderam os Pró-reitores, quando questionados se as atividades de controle no contexto de sua gestão são suficientes para resguardá-los de possíveis erros e falhas na execução dos processos. Sendo que de acordo com o quadro 8, os três concordaram de forma parcial com essa questão. Ou seja, podem existir riscos e lacunas que possivelmente não estão a ser monitorados e resolvidos.

Foi perguntado ainda aos gestores quais os principais riscos no âmbito da sua gestão capazes de afetar o processo de ensino-aprendizagem (quadro 8). Um deles respondeu “não definir, nem acompanhar a execução das atividades cuidadas pela Pró-reitoria que represento, e como ele influencia nas atividades realizadas nos campi”. A falta de definição e acompanhamento das atividades é uma das principais fragilidades possíveis de comprometer a obtenção dos resultados desejados, uma situação agravada pelo fato de a instituição em análise ter vários *campi*.

Já outro gestor respondeu que “fluxos que ainda precisam ser construídos” para monitorar os principais riscos no âmbito da gestão.

Assim, foi realizada uma consulta documental nas normas internas do Instituto, e verificou-se a existência de uma formalização de fluxos pela Portaria interna de janeiro de 2012, que “torna oficial o fluxo de processos no Instituto”. No entanto, tal norma está

desatualizada frente às mudanças que sofreu a instituição, já que ela tem caráter provisório e desde então, não foi atualizada. Não contemplando assim, as atuais necessidades administrativas do ensino, pesquisa e extensão.

Por fim, o outro gestor respondeu que um dos principais riscos enfrentados “é a descontinuidade orçamentária que prejudique a continuidade dos programas e projetos de pesquisa”. Ou seja, a falta de planejamento e controle também impacta no nível acima, comprometendo a gestão da instituição. Santos (2008, p. 47) enfatiza a importância de que “a equipe responsável pela execução orçamentária e financeira das escolas seja criativa”. Já que muitas vezes “lhe faltam recursos suficientes para uma execução eficaz das ordens dos órgãos superiores, a qual garanta a continuidade dos processos educacionais”.

4.2.3 Procedimentos de Controle

O próximo componente a ser analisado são os procedimentos de controle, que são as políticas e ações estabelecidas pela entidade para diminuir os riscos e alcançar os objetivos institucionais (COSO,2013). O quadro 9, representa as respostas dos servidores referente à esse componente.

PROCEDIMENTOS DE CONTROLE	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da Pró-reitoria, claramente estabelecidas.	4	7	5	7	0
As atividades de controle adotadas pela Pró-reitoria são apropriadas e funcionam consistentemente considerando a continuidade da Instituição.	1	9	3	8	2
A Pró-reitoria usa a tecnologia a favor do fomento de atividades de controle e consequente melhoria dos processos educacionais.	2	4	4	12	1
As atividades de controle adotadas pela Pró-reitoria são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com seus objetivos.	1	6	5	10	0

Quadro 9: Procedimentos de controle – perspectiva dos servidores

Os resultados obtidos no quadro 9, serão analisados e discutidos juntamente com os dados apresentados no quadro 10, que demonstra a percepção dos gestores em relação ao componente procedimentos de controle.

PROCEDIMENTOS DE CONTROLE	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Você acredita que os procedimentos de controle existentes atualmente contribuem de forma efetiva para detecção, avaliação e mitigação de riscos capazes de afetarem os resultados entregues pela Pró-reitoria bem como pela Instituição.	0	0	0	3	0
Os sistemas informatizados e a tecnologia utilizada no âmbito da Pró-reitoria são suficientes para atender às necessidades acadêmicas bem como o processo de tomada de decisão.	1	1	0	1	0
Na sua opinião quais os tipos de atividades no âmbito da sua gestão que necessitam de um controle mais efetivo?	Controle dos projetos de extensão realizados nos campi e que não possuam fomento institucional.				
	Pesquisadores que não entregam prestação de contas, resultando em pendências				

Quadro 10: Procedimentos de controle – perspectiva dos gestores

Foi primeiramente questionado aos servidores se existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos estabelecidos pela Pró-reitoria. Nesta questão, conforme quadro 9, 47,82% discordaram total ou parcialmente, e uma parcela menor (30,43%) concordou mas de forma parcial.

No mesmo âmbito, foi perguntado aos gestores se acreditam que os procedimentos de controle existentes atualmente, contribuem de forma efetiva para detecção, a avaliação e a mitigação de riscos capazes de afetar os resultados obtidos (quadro 10). Os três Pró-reitores responderam que concordam parcialmente com essa afirmação. Assim, reforça-se a conclusão de que nos parece que é necessário trabalhar melhor o controle interno.

De acordo com o quadro 9, foi questionado também se as atividades de controle adotadas pela Pró-reitoria são apropriadas e funcionam consistentemente considerando a continuidade da Instituição. Do mesmo modo, houve um certo equilíbrio das respostas, já que cerca de metade dos servidores discordam total ou parcialmente desta afirmação. Perante estes resultados, parece haver necessidade de reformulação do planejamento e controle interno na instituição.

Gil et al. (2013) ressaltam que os procedimentos de controle correspondem a procedimentos e práticas adotados pela organização, para que os objetivos operacionais sejam atingidos e que as estratégias sejam executadas.

Dessa forma, essas respostas acerca da qualidade das atividades de controle e sua relação com a continuidade da Instituição demonstram uma perspectiva interna não muito animadora. Infere-se, a partir disso, que na visão de uma parcela do quadro de

funcionários, os procedimentos de controle não estão vinculados aos objetivos estratégicos da instituição. E ao nível operacional, quando os controles não são apropriados, pode favorecer a ocorrência de irregularidades no âmbito do macroprocesso de ensino, pesquisa e extensão, tais como falhas nos processos inerentes à estas áreas.

É importante ressaltar que os procedimentos de controle podem ser realizados “tanto por pessoas quanto por máquinas e equipamentos através de sistemas informatizados” (Assi, 2012, p. 83). Em relação aos sistemas de informação, 52,17% dos servidores (quadro 9) responderam que concordam parcialmente, que a Pró-reitoria usa a tecnologia a favor do fomento de atividades de controle, e conseqüente melhoria dos processos educacionais. Sendo que 26,08% discordam. Destes resultados podemos considerar que são percepções pouco animadoras sobre a transformação digital necessária às organizações contemporâneas.

Por outro lado, conforme quadro 10, dois dos gestores discordam que os sistemas informatizados utilizados no âmbito de sua gestão são suficientes para atender às necessidades acadêmicas, bem como o processo de tomada de decisão. Somente um respondeu concordando, mas de forma parcial.

. Luck (2009, p. 108) destaca nesse aspecto que “o uso de ferramentas tecnológicas na gestão escolar requer a familiaridade dos gestores com esse instrumento e as suas potencialidades” no intuito de “mapear, analisar e descrever as informações de modo a orientar os setores nesse trabalho”. Cumpre dizer que não basta a implementação de sistemas. É fundamental que os sistemas atendam às necessidades da instituição, assim como a compreensão adequada dos agentes organizacionais sobre as suas funcionalidades

Ainda conforme o quadro 9, foi perguntado se as atividades de controle adotadas pelas Pró-reitoria são abrangentes e razoáveis e se estão diretamente relacionadas com seus objetivos. A maioria representada por 43,47% dos servidores concordam parcialmente com essa afirmação, e por outro lado, 30,43% discordaram de algum modo que as atividades de controle adotadas possuem essas qualidades.

Aos gestores, foi pedida a opinião sobre quais os tipos de atividades no âmbito da sua gestão que necessitam de um controle mais efetivo (quadro 10). Um deles respondeu como sendo “o controle dos projetos de extensão realizados nos campi e que não possuam fomento institucional”. Observa-se, desse modo, mais uma vez, que as atividades e processos executados nos *campi* refletem uma preocupação da gestão.

Outro gestor, considera que o tipo de atividade que necessita de um controle mais efetivo, é a “prestação de contas não entregues pelos pesquisadores que acaba resultando em pendências”. Como dito anteriormente, a gestão escolar contempla vários normativos e leis federais, estaduais e municipais, desde as diretrizes curriculares até o financiamento de recursos (Cury 2000, citado por Gori et al. 2008).

Nesse sentido, um sistema de controle interno é capaz de gerar informações úteis e adequadas tanto para tomada de decisões quanto para a prestação de contas aos usuários internos e externos à instituição (Vaassen et al., 2013). Perante estes resultados consideramos que é essencial que a prestação de contas seja um fluxo merecedor de toda a atenção dos gestores do instituto.

4.2.4 Informação e Comunicação

No que diz respeito à Informação e Comunicação, foi examinada a qualidade da informação disseminada a nível institucional, a sua tempestividade, precisão e utilidade na execução dos processos pelos servidores e pela gestão (COSO, 2013). O quadro 11 relaciona o que os servidores consideraram em relação a esse componente.

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A informação relevante para a Pró-reitoria é devidamente atualizada, identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.	2	7	3	7	4
As informações consideradas relevantes pela Pró-reitoria são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.	0	5	2	12	4
A informação disponibilizada atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da Pró-reitoria e às necessidades acadêmicas, contribuindo para a execução das atividades e responsabilidades de forma eficaz.	0	9	2	10	2
Há uma efetiva cultura de comunicação entre a Pró-reitoria com os demais campi e unidades acadêmicas capazes de fomentar as práticas de controle interno.	1	7	2	11	2

Quadro 11: Informação e Comunicação – perspectiva dos servidores

Seguindo o mesmo fluxo de análise, os dados expostos no quadro 11 foram discutidos de forma conjunta com os resultados referenciados no quadro 12. O quadro 12 demonstra os resultados referente à percepção dos gestores sob esse mesmo aspecto.

INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
As informações em geral são corretas e chegam em tempo hábil a fim de serem direcionadas de forma oportuna para a tomada de decisões.	0	1	1	1	0
Os canais de comunicação existentes satisfazem às necessidades da gestão	0	1	0	2	0
A informação disponibilizada no âmbito da sua gestão atende às expectativas e necessidades acadêmicas.	0	0	0	3	0
Há uma efetiva cultura de diálogo com as demais Pró-reitorias para a melhoria dos processos educacionais.	0	0	0	3	0

Quadro 12: Informação e Comunicação – perspectiva dos gestores

Foi perguntado aos servidores se a informação relevante para a Pró-reitoria em que atuam é devidamente atualizada, identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas. Assim, conforme se pode verificar no quadro 11, houve uma certa inconsistência, com ligeira predominância dos respondentes que concordaram: 17,39% totalmente e 30,40% parcialmente. Perante estes resultados podemos considerar que seria útil melhorar o tratamento da informação.

Foi questionado ainda aos servidores se as informações consideradas relevantes pela Pró-reitoria são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar decisões apropriadas (quadro 11). E uma maioria significativa de 69,56% responderam concordar total ou parcialmente. Perante estas respostas, podemos considerar que é um ponto favorável segundo a perspectiva dos servidores.

Os gestores, ao serem perguntados se as informações, em geral, são corretas e se chegam em tempo hábil a fim de serem direcionadas oportunamente para a tomada de decisão (quadro 12), responderam de forma variável: um disse discordar parcialmente, o segundo respondeu de forma neutra e o outro concordou parcialmente. Ou seja, de acordo com as respostas e, na ótica dos gestores, as informações no geral podem não ser dotadas de qualidade suficiente a ponto de atender às suas expectativas.

Em relação aos demais interessados nas informações geradas pela Pró-reitoria, conforme quadro 11, 52,17% concordam total ou parcialmente que a afirmação disponibilizada, serve as expectativas dos diversos grupos e indivíduos da Pró-reitoria

e às necessidades acadêmicas. Sendo que 39,13% dos respondentes afirmaram discordar parcialmente dessa mesma afirmação, ou seja, de certa forma houve um equilíbrio das respostas

Nesse mesmo sentido, como se pode comprovar no quadro 12, aos gestores foi questionado se a informação disponibilizada no âmbito da sua gestão atende às expectativas e necessidades acadêmicas, sendo que os três Pró-reitores responderam concordar de forma parcial com essa questão. Assi (2012) alerta que este componente suporta todos os demais, por meio da comunicação das atribuições de controle, bem como, pelo fornecimento de informações e dados que permitam que as pessoas cumpram adequadamente as suas responsabilidades.

Para além disso, é essencial salientar que um elemento fundamental de gestão democrática inerente às instituições escolares é justamente a democratização da informação, já que “a transparência no relacionamento com a comunidade escolar é a regra” (Teixeira, 2003, p. 100). Dessa forma, a informação deve ser disseminada na escola e à todos os membros, para cumprir de fato os princípios da gestão democrática.

Segundo o COSO (2013), a organização estabelece como princípio orientador deste componente a transmissão interna de informações necessárias para apoiar o funcionamento do controle interno, inclusive os objetivos e responsabilidades pelo controle. A pesquisa documental confirmou a existência do Boletim de serviços no instituto, que se configura como ferramenta de publicitar as informações internas a nível institucional. Foi verificado também, um Núcleo de Comunicação Social que compõe a Reitoria, que tem a função de interface entre a instituição, comunidade escolar e os *stakeholders* (partes interessadas).

Além disso, o Instituto tem uma Ouvidoria instituída como canal de recebimento de comunicações à disposição dos usuários e membros da escola. As notificações e informações recebidas, podem ser relevantes para a Instituição no fomento das práticas de controle. Uma vez que a organização fica ciente das fragilidades e potencialidades dos processos internos, que podem comprometer ou otimizar os seus resultados. Nesse sentido, a instituição obtém e utiliza informações significativas e dotadas da qualidade necessária a fim de apoiar o funcionamento dos controles (COSO, 2013).

No tocante à comunicação, quando perguntado aos servidores se há uma efetiva cultura de comunicação entre a Pró-reitoria em que trabalham e os demais *campi* e unidades acadêmicas, capazes de fomentar as práticas de controle interno (quadro 11), apenas 8,70% concordaram totalmente com a afirmação. Enquanto 47,82% dos

servidores consultados responderam concordar parcialmente. Podemos considerar que foram resultados positivos, mas aquém das expectativas. Quando essa mesma questão foi colocada aos gestores (quadro 12), os três Pró-reitores consultados concordaram de forma parcial com a existência de uma efetiva cultura de diálogo. Ou seja, a grande maioria reconhece a necessidade de melhorar a comunicação interna.

Ainda em relação à comunicação, conforme se percebe no quadro 12, diante da afirmação de que os canais de comunicação atualmente existentes satisfazem as necessidades da gestão, dois gestores concordaram parcialmente, enquanto o outro discordou parcialmente. Teixeira (2003, p. 91) alerta nesse aspecto que, “quando ocorre uma melhoria da comunicação interna”, aumenta “a transparência dos procedimentos adotados, bem como a otimização das potencialidades dos funcionários”.

4.2.5 Monitoramento

O último componente do inquérito a ser analisado é o Monitoramento. Trata-se das avaliações específicas permanentes, ou regulares, para aferir as atividades de controle. Neste processo, a organização faz a avaliação e comunicação de deficiências no controle interno em tempo hábil aos responsáveis por promover ações corretivas e adaptações necessárias (COSO, 2013).

No quadro 13, é demonstrado a compreensão dos servidores acerca do componente monitoramento.

MONITORAMENTO	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
O sistema de controle interno da Pró-reitoria é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.	5	4	4	9	1
O sistema de controle interno da Pró-reitoria tem contribuído para a melhoria de seu desempenho a nível institucional.	1	7	7	8	0

Quadro 13: Monitoramento – perspectiva dos servidores

Os resultados demonstrados no quadro 13, foram discutidos e analisados concomitantemente com os dados do quadro 14.

No quadro 14, relaciona-se às respostas dos gestores a respeito desse mesmo componente.

MONITORAMENTO	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neutro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
As atividades sob sua supervisão têm rotinas de monitoramento.	0	0	0	3	0
Você tem sugestões para o aperfeiçoamento e melhorias dos controles internos existentes no âmbito de sua gestão? Caso afirmativo, quais?	Sistemas informatizados contribuiriam para o aperfeiçoamento				
	Instituir sistema de gerenciamento de projetos				

Quadro 14: Monitoramento – perspectiva dos gestores

Foi questionado aos servidores se o sistema de controle interno da Pró-reitoria é constantemente monitorado para avaliar a sua validade e a sua qualidade, ao longo do tempo (quadro 13). Os respondentes dividiram-se, 21,73% discordaram totalmente, enquanto 17,40% discordaram de forma parcial, 39,13% concordaram parcialmente com essa afirmação.

Quando colocada essa mesma questão aos gestores (quadro 14), eles responderam que concordam parcialmente que as atividades sob sua gestão têm rotinas de monitoramento. Luck (2009, p. 23) reforça a importância desse componente ao afirmar que “a gestão escolar contempla dentre outras funções, o monitoramento dos processos e atividades necessárias à efetividade das ações educacionais orientadas” com o propósito de “promover a aprendizagem e formação dos alunos”. Somente com essa prática são identificados pontos de melhoria, bem como o reforço na prevenção de erros e falhas nos processos da organização.

Foi questionado também aos servidores, conforme consta no quadro 13, se o sistema de controle interno da Pró-reitoria em que atuam, têm contribuído para a melhoria de seu desempenho institucional. Novamente, as opiniões se dividiram: 34,78% concordaram parcialmente com a afirmação, enquanto 30,43% discordaram de forma parcial. O que chamou atenção nesse aspecto é que uma parcela significativa (30,43%), responderam de forma neutra a essa afirmação, o que denota a falta de uma opinião formada sobre o assunto ou até desconhecimento. De acordo com estes resultados, considera-se, que esse processo de acompanhamento ainda necessita de melhorias no âmbito das atividades das Pró-reitorias selecionadas.

No que diz respeito a análise documental, não foi encontrado nenhum processo institucionalizado de monitoramento próprio das unidades. Não obstante, quando consultado o Plano de Auditoria Interna (PAINT), foi verificado que a AUDIN realiza o

monitoramento das recomendações feitas aos setores através do Sistema de Gestão Integrada (SGI). Por meio desse sistema, a AUDIN informa aos gestores sobre as recomendações pendentes de implementação e o gestor encaminha a documentação comprobatória do seu atendimento.

Porém, este é um processo complementar ao trabalho da auditoria, a fim de corrigir falhas não identificadas oportunamente pelos controles internos. Sendo que as unidades precisam, elas mesmas, desenvolver e realizar o seu próprio acompanhamento independente, com a finalidade de se certificar do pleno funcionamento e da eficiência dos controles (COSO, 2013).

Aos gestores (quadro 14), foi perguntado se havia sugestões para o aperfeiçoamento e melhorias dos controles internos existentes no âmbito de sua gestão. Um deles respondeu que os “sistemas informatizados iriam contribuir para o aperfeiçoamento”. Outro gestor respondeu “incluir sistema de gerenciamento de projetos” como sugestão para o aperfeiçoamento e melhoria dos controles internos. Estas respostas demonstram que as necessidades acadêmicas e o controle dos projetos e programas do macroprocesso de ensino, pesquisa e extensão, não são supridos pelos sistemas utilizados na Pró-reitoria, tal como já foi observado anteriormente.

É crucial salientar que, no contexto escolar, não é suficiente a orientação pedagógica e o domínio dos projetos específicos que são inerentes a esse contexto. São precisos meios que venham viabilizá-los, assim como coordenar suas variáveis e suas ações relevantes (Teixeira, 2003). Nesses meios, os sistemas digitais, o equipamento e o software, têm uma importância decisiva.

4.3 Análise sob a perspectiva da auditoria interna

Conforme Attie (2018, p. 334), “as normas de auditoria asseguram que a auditoria interna deve examinar e avaliar a adequação e eficácia dos controles internos em uma organização”. Em resumo, uma das representações da auditoria interna é ser um controle que mede e avalia a eficiência de outros controles (Attie, 2018). Foi aplicado assim, um questionário específico ao representante desse setor no Instituto objeto de pesquisa.

De acordo com o Relatório de Gestão 2021 do IFB, a função primordial da Auditoria é a “prestação de serviços de consultoria e avaliação dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos”. A AUDIN do instituto é atualmente composta por uma chefe de auditoria e mais três auditores, com a sua atividade centralizada na Reitoria.

Assim, conforme o quadro 15, as respostas do representante da AUDIN da instituição foram.

AUDIN	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Neuro	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Você encontra dificuldades no processo de auditagem dos setores	0	0	0	1	0
Os controles internos em geral são adequados a ponto de prevenir, identificar e corrigir no tempo adequado as não conformidades existentes nas operações.	0	1	0	0	0
Vocês realizam reuniões regulares com as áreas e setores a fim de discutir sobre a avaliação executada.	0	0	0	1	0
Na sua opinião, quais os principais pontos considerados no processo de elaboração do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna que impactam diretamente no processo de ensino-aprendizagem?	A gestão de riscos da Instituição				
	Os controles internos das áreas				
	A expectativa da Alta gestão				

Quadro 15: Perspectiva da Auditoria Interna

Foi questionado se o respondente, como representante da AUDIN encontra dificuldade no processo de auditagem dos setores. A resposta, conforme quadro 15, foi de concordância parcial. Isto é, parecem existir entraves à realização desta atividade, o que é algo relevante e possivelmente precisa de ser resolvido sem demora.

Recorde-se que “a auditoria é o meio pelo qual os gestores certificam-se, com base em fontes internas, de que os processos pelos quais são responsáveis, são

executados de forma a minimizar a probabilidade de ocorrência de erros, falhas e práticas ineficientes” (Araújo, 2008, p. 20). Foi também perguntado, se os controles internos em geral são adequados a ponto de prevenir, identificar e corrigir no tempo adequado, as não conformidades existentes nas operações. Desse modo, o representante da AUDIN disse discordar parcialmente dessa questão (conferir no quadro 15).

A fim de avaliar se a equipe de auditoria presta as devidas orientações e recomendações a respeito dos controles internos adotados no Instituto, foi ainda questionado se o setor realiza reuniões regulares com as áreas, no intuito de discutir os resultados da avaliação. A resposta obtida foi concordância parcial. Considerando que cabe à auditoria reunir com os setores auditados após determinação dos resultados, para que estas possam efetuar as correções necessárias à melhoria da execução e dos controles internos.

Por fim, foi questionado a este responsável sobre quais os principais pontos considerados no processo de elaboração do Plano anual de atividades de auditoria interna, que impactam diretamente o processo de ensino-aprendizagem. O representante da AUDIN aponta como pontos principais “a gestão de riscos da Instituição”, “os controles internos das áreas” e a “expectativa da alta gestão”. Esta resposta, converge com as fragilidades identificadas neste estudo.

Em complemento da análise da perspectiva da auditoria acerca dos controles internos, foi realizada uma apreciação do Plano Anual de auditoria interna do Instituto no exercício de 2022 (PAINT). Na matriz de riscos, foram identificados cinco temas a nível institucional, com maior grau de risco a serem priorizados na auditoria de 2022.

Nesse sentido, tendo em vista que o objeto nuclear deste estudo são os controles internos das Pró-reitorias acadêmicas, é importante destacar que foi verificado no PAINT que, dos cinco temas identificados, dois estão ligados ao macroprocesso Gestão de Ensino, Pesquisa e Extensão. Sendo que o que apresenta mais alto risco dos cinco temas, trata-se dos projetos de pesquisa e extensão, seguido de programas e projetos de assistência estudantil (PNAES).

No que diz respeito às ações de auditoria em relação ao objeto a ser auditado, no PAINT são descritos os resumos dessas ações. As ações com maior grau de risco no macroprocesso de Gestão de Ensino, Pesquisa e Extensão, estão expostas no quadro 16.

OBJETO DE AUDITORIA	AÇÕES E OBJETIVOS DE AUDITORIA
Gestão de Pesquisa e Extensão - Análise dos Projetos de Pesquisa e Extensão	Verificar se a execução dos projetos de pesquisa e extensão está de acordo com os normativos vigentes, além de aferir a existência de possível sobreposição de carga horária de trabalho na execução dos respectivos projetos.
Gestão de Ensino - Programas e Projetos de Assistência Estudantil	Verificar: i) a adequabilidade dos mecanismos de controles internos administrativos nas fases de planejamento, execução, controle e avaliação do PNAES; ii) se os controles administrativos relativos à seleção de alunos e sobre os pagamentos efetuados são eficientes; iii) se a divulgação do programa é eficiente, atingindo o público alvo da política; e iv) se os critérios de seleção dos beneficiários são adequados, conforme edital e legislação.

Quadro 16: Ações de Auditoria Interna
Fonte: Plano Anual de Auditoria Interna 2022 do IFB

Observa-se conforme o quadro 16, que as áreas sujeitas a risco elevado da instituição, e que são ligadas diretamente ao cumprimento da missão institucional, denotam fragilidades já identificadas nas outras fontes de dados. Elas representam processos críticos e precisam de controles mais eficientes.

Assim, conforme análise realizada, considera-se que os objetivos específicos foram alcançados. Foi possível conhecer a percepção dos gestores acerca dos controles internos (objetivo específico a), bem como a compreensão prática dos servidores (objetivo específico b) das áreas objeto deste estudo, segundo os componentes da metodologia COSO. Além disso, a perspectiva da auditoria e também a pesquisa documental realizada e analisada em conjunto com os resultados obtidos por meio de outras fontes de coleta, foram determinantes para identificar os procedimentos de controle utilizados, assim como sua aplicação no contexto estudado (objetivo específico c). Podemos assim considerar, que o objetivo geral de analisar a aplicação do controle interno e verificar se tais procedimentos de controle são

adequados ao desempenho institucional, foi conquistado. Já que foi possível identificar os métodos utilizados no instituto, pontos de melhoria e fragilidades a nível de controle, capazes de influenciar no funcionamento e na performance dos resultados da instituição.

5.PROJETO DE INTERVENÇÃO

Diante dos resultados obtidos com esse trabalho, sugere-se como Projeto de intervenção, o seguinte:

TÍTULO: PROCIEPE (Projeto de Controle Interno do Ensino, Pesquisa e Extensão)

5.1 Problema e Justificativa

As fragilidades observadas nos controles internos das áreas ligadas ao macroprocesso de ensino, pesquisa e extensão, podem comprometer o desempenho institucional e os resultados pela escola, uma vez que tais atividades servem de apoio e suporte para as ações pedagógicas e acadêmicas que se desenvolvem nesse contexto.

Nesse sentido, foi desenvolvido um plano de ação que visa prevenir erros e falhas na execução dos processos, bem como, aprimorá-los para a melhoria dos resultados na administração educacional.

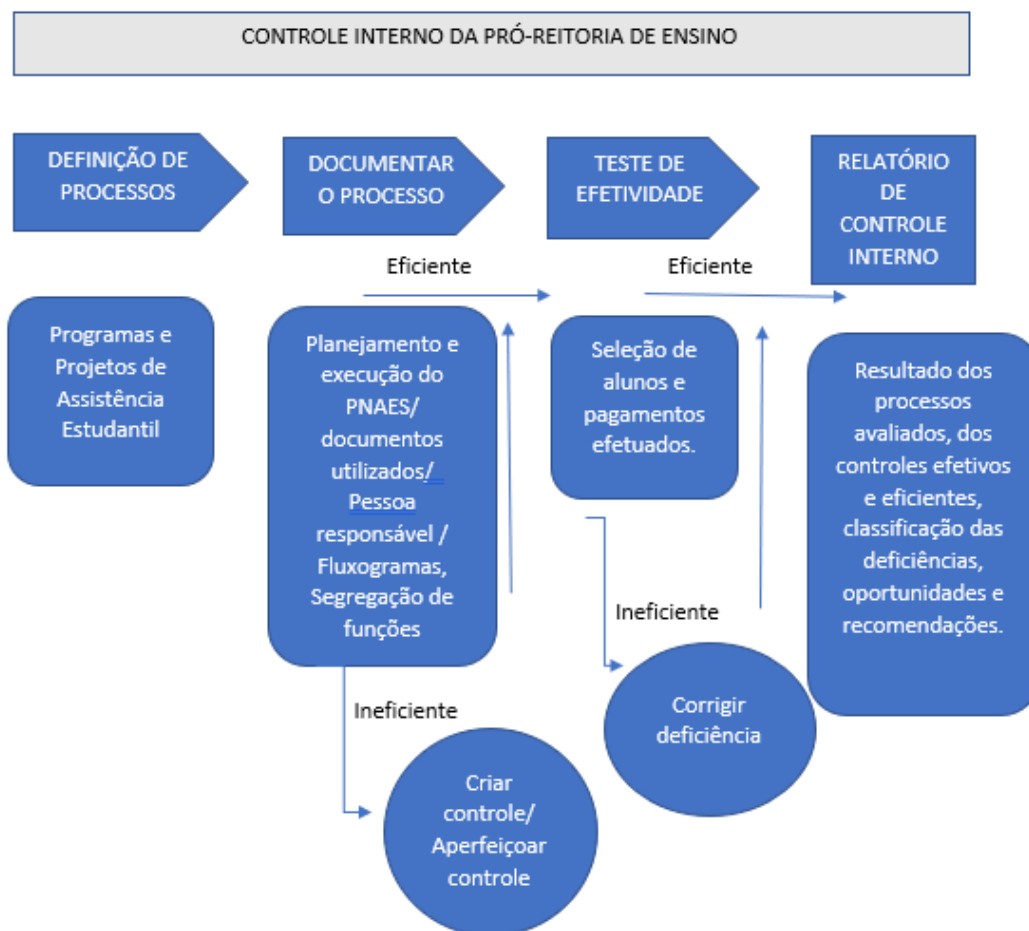
5.2 Plano de ação

1) Promover a capacitação e treinamento do quadro de pessoal na área de controle interno e gerenciamento de riscos. A fim de que os servidores das áreas afetas ao ensino ampliem seus conhecimentos acerca do tema e das funcionalidades desses instrumentos. Para alcançar também o aproveitamento e aprimoramento das suas competências, realizando a adequada aplicação no seu contexto de atuação.

2) Realizar um levantamento por meio de uma comissão interna das principais necessidades acadêmicas de cunho técnico e administrativo que envolvem a gama de

atividades das Pró-reitorias de ensino, pesquisa e extensão. Como também das necessidades dessa área nos outros dez *campi* que compõem o Instituto (análise SWOT para identificar pontos de melhoria e oportunidades). Esse apanhado, terá a finalidade de construir e adaptar de forma colaborativa os fluxos de trabalho, partilhando os métodos e procedimentos utilizados e estabelecendo, no que for possível, a unificação e padronização das mais adequadas e eficazes práticas de controle.

3) Determinar os processos mais significativos e relevantes a fim de realizar um mapeamento e monitoramento dos controles internos utilizados, com vista à sua adaptação pelos servidores às reais necessidades dos setores e fazer o seu reporte à alta gestão. Seguindo a perspectiva de Pizo (2022), foi construído um modelo de mapeamento de controle interno a ser aplicado no âmbito das atividades e serviços do ensino. Como exemplo, utilizamos um processo referente ao PNAES (Plano Nacional de Assistência Estudantil).



Quadro 17: Mapeamento de controle interno
 Fonte: adaptado de Pizo (2022)

As etapas do desejado modelo de mapeamento de controle interno são as seguintes:

- Definição de processos: são selecionados os processos que serão o escopo do mapeamento, de acordo com a sua materialidade (relevância).
- Documentação de processos: são as narrativas (descrição das etapas do processo, responsáveis, relatórios, documentos utilizados), fluxogramas, segregação de funções.
- Teste de efetividade: é a análise e avaliação da eficiência do processo, seleciona-se aqui uma ou mais etapas do processo que apresentam fragilidades para que sejam corrigidas oportunamente.

- Relatório de controle interno: é o produto da avaliação dos controles para a administração, de modo a ratificar a adequada eficiência ou deficiência dos controles, bem como as oportunidades e recomendações.

4) Promover a implantação de um sistema de monitoramento e acompanhamento de projetos de extensão que contemplem os projetos de todos os *campi* (podem ser usadas as informações referente ao levantamento da etapa 3). Com o objetivo de responder cabalmente às necessidades pedagógicas, acadêmicas e legais. E ao mesmo tempo, utilizar esse sistema como um instrumento de atendimento das expectativas da alta gestão, no sentido de servir como ferramenta gerencial na condução dos programas e processos educacionais.

5) Instituição de um setor responsável pelo controle interno e gestão de riscos a nível institucional, com a responsabilidade de implementar, acompanhar e adequar os controles internos às mudanças das condições que envolvem o Instituto. Com o objetivo de fortalecer os canais de comunicação existentes de acordo com as necessidades dos setores. E também com a responsabilidade adicional de gerenciar os riscos que podem comprometer o desempenho da escola, com a participação e a devida capacitação de servidores conhecedores dos processos e fluxos de atividades de cada área.

6) Implantação efetiva de gerenciamento de riscos com as respectivas respostas para sua devida mitigação, organizado de forma coletiva e participativa e incorporado nos processos e atividades ordinárias e típicas de cada setor. Esse gerenciamento pode ser implementado tanto ao nível institucional quanto ao nível de cada área.

7) Reuniões periódicas e regulares entre os servidores e a auditoria interna a fim de que as equipes dos setores auditados sejam informadas das principais fragilidades e falhas encontradas pela AUDIN no âmbito das suas atividades.

5.3 Recursos

O ponto de partida para o atendimento das ações expostas no PROCIEPE seria de recursos humanos no contingente dos servidores. É indispensável utilizar,

competências internas e a experiência acumulada no Instituto presente nos recursos humanos atuais, que já são conhecedores das atividades, ameaças e oportunidades.

Quanto aos cursos de capacitação, podem ser incluídos no próprio plano de capacitação da Instituição, uma vez que ela possui uma estrutura de educação a distância (EAD) qualificada para esse tipo de treinamento. Ou também através da Plataforma Digital de Formação Continuada – PlaforEDU disponível ao Instituto e gerido pelo Ministério da Educação.

Em relação ao sistema de monitoramento e acompanhamento de projetos, podem ser realizadas adequações nos sistemas já em utilização no âmbito do Instituto, com o devido ajustamento e inclusão de módulos e ferramentas que atendam às necessidades da área de ensino, pesquisa e extensão.

5.4 Resultados esperados

Como resultados da implementação do PROCIEPE, espera-se que as áreas afetas ao ensino aprimorem o controle interno para que sejam meios ainda mais eficientes na produção de resultados acadêmicos e pedagógicos de excelência, no contexto da administração educacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Considerações gerais

A administração educacional apresenta várias condicionantes e potencialidades a serem aprofundadas no intuito de conduzir as atividades e processos da escola rumo ao êxito dos seus resultados. Uma delas é o seu aspecto administrativo, que não pode ser visto apenas como uma mera atividade técnica, mas sim associada ao caráter humano e social que a natureza da instituição escolar exige. Sendo desse modo, o suporte adequado para as demandas do processo de ensino-aprendizagem.

Por isso, é essencial conhecer ferramentas administrativas capazes de aprimorar os processos-meio, a fim de servir de apoio e suporte aos serviços pedagógicos de forma eficiente. Assim, o controle interno é apresentado como um desses instrumentos gerenciais a serviço dos gestores, para assegurar que os objetivos e metas institucionais previstos sejam alcançados.

Nesse sentido, cumpre dizer que o objetivo geral deste trabalho, ou seja, de analisar a aplicação dos controles internos atualmente utilizados em uma instituição federal de ensino superior e verificar se tais procedimentos de controle são adequados ao bom desempenho da administração educacional, foi alcançado. Uma vez que, ao atender os objetivos específicos propostos, foi possível descrever a real percepção dos agentes envolvidos, sejam eles servidores ou gestores, acerca do controle interno. O seu funcionamento e aplicação na administração educacional; especificamente nas áreas do macroprocesso de ensino, pesquisa e extensão. E também, identificar os procedimentos de controle utilizados, a sua adequação, bem como as potencialidades e fragilidades que podem impactar no desempenho da instituição.

Para tanto, a fim de alcançar os objetivos definidos, primeiramente foram traçados os perfis dos participantes da pesquisa, ou seja, do quadro de funcionários bem como dos gestores dos setores selecionados. Os controles internos foram analisados sob a perspectiva dos respondentes com base nos componentes do método COSO, referenciado neste estudo, complementando ainda com a concepção da auditoria interna da instituição, e assim triangulando os dados com a análise documental.

Em relação ao perfil, pelo fato dos setores selecionados se tratarem de áreas afetas ao ensino, era de esperar que os gestores fossem docentes: e foi exatamente o que os resultados comprovaram. Infere-se, assim, que por serem docentes, e de áreas

científicas diversas, por vezes muito distantes da Administração, algumas vezes esses profissionais podem ser desprovidos de conhecimentos em técnicas gerenciais e administrativas para conduzir os processos educacionais. Contudo, uma parcela significativa dos respondentes tem um tempo considerável de atuação nas suas atuais funções, concluindo-se, a partir disso, que em geral já são conhecedores das rotinas de suas áreas.

A partir da análise dos dados coletados, foram identificadas as seguintes características dos controles internos utilizados no âmbito dos setores selecionados.

No quesito Ambiente de Controle, observou-se que, em geral, há uma compreensão significativamente positiva acerca da funcionalidade do controle interno. Além disso, embora haja um desconhecimento parcelar do Código de conduta e Ética, a Instituição tem um código de ética próprio e possui comissões de ética devidamente atualizadas para fazer frente ao acompanhamento regular das condutas do quadro de pessoal. Como ponto de atenção, destaca-se a falta da padronização de procedimentos a nível do macroprocesso de ensino, pesquisa e extensão.

Em relação ao componente Avaliação de Risco, observou-se que não há um processo de gerenciamento de riscos atualmente implementado, embora tenha sido identificada uma iniciativa do Instituto nesse sentido. Verifica-se a necessidade de um efetivo diagnóstico de riscos, que seja, realizado de forma contínua a fim de considerar as ameaças advindas das constantes mudanças de condições características das escolas. Além disso, por ter uma estrutura *multicampi*, o Instituto deve efetuar o processo de acompanhamento, definição e controle, das atividades desenvolvidas nos vários *campi*. Essa inclusive foi uma das preocupações expostas por um dos gestores consultados, o que demonstra uma certa fragilidade nesse sentido. Consideramos necessário ainda, que o Instituto crie e aperfeiçoe um ambiente incentivador para todos os *campi* no tocante ao fomento de práticas de controle, já que este foi um outro ponto de possível fragilidade detectado a partir dos dados analisados.

Da análise do componente Procedimentos de Controle, conclui-se que falta a implementação de um sistema de controle e acompanhamento dos programas e projetos do Instituto, principalmente levando em consideração os dez *campi* que a Reitoria coordena. A provável negligência nesse acompanhamento, pode ocasionar por exemplo, a prática de atos ilegais, falhas na execução dos projetos e programas institucionais, e irregularidades na concessão de auxílios estudantis. Observou-se também que, diante do desconhecimento e ceticismo de parcela significativa dos

servidores acerca do tema, deve ser promovida uma comunicação interna eficaz, que envolva os interessados, para reduzir tais riscos.

No componente Comunicação e Informação, o que se destacou nesse aspecto, foi que parcela significativa dos servidores respondentes discordam da qualidade da informação gerada no âmbito dos setores selecionados, seja na sua atualização, identificação e documentação, bem como na comunicação tempestiva. Embora o órgão possua instâncias de comunicação, repara-se que, segundo os respondentes, a informação pode não vir com a qualidade necessária e que a comunicação talvez não seja realizada adequadamente. Neste domínio, é essencial que a informação seja de fácil entendimento a fim de ser suporte para a tomada de decisões. E ainda, que o interesse social esteja presente na utilização destas, já que se trata de uma organização de cunho social. Assim, o gerenciamento de informações não deve se ater somente às necessidades das áreas objeto de pesquisa, mas de todas as unidades acadêmicas, contemplando todos os *campi*, para que as informações geradas sejam relevantes e completas para a gestão, no intuito de otimizar o desempenho institucional.

Na análise dos dados referente ao Monitoramento, o que ficou evidente é a necessidade de implantação de um sistema informatizado de monitoramento dos processos, programas de ensino e projetos de extensão. Essa foi, inclusive, a sugestão de dois dos Pró-reitores, o que foi de encontro às fragilidades expostas por uma significativa parcela dos servidores nesse quesito. A implantação desse fluxo de acompanhamento vai permitir ao controle interno se adequar às situações que impactam no contexto escolar.

Para complementar as informações acerca do sistema de controle interno do instituto, buscou-se ainda conhecer a percepção da auditoria interna, uma vez que conforme o Regimento Interno, ela é a responsável por avaliar a qualidade e validade dos controles institucionais. O ponto negativo de destaque, foi a discordância parcial do representante da AUDIN acerca da adequação dos controles existentes quanto à prevenção e correção das não conformidades das operações. O que converge cumulativamente para a carência no diagnóstico e prevenção e solução de riscos identificada pelas outras fontes de dados. Além disso, no PAINTE foi verificado de acordo com a matriz de risco elaborada pela equipe de auditoria, que a gestão de pesquisa e extensão é o processo que apresenta maior grau de risco a nível de Instituto, o que mais uma vez confirma a preocupação dos gestores relatada neste trabalho.

No cômputo geral, há um entendimento sobre a vantagem da ferramenta de controle interno para auxiliar no alcance dos melhores resultados da instituição. Contudo, parece faltar ainda um aprofundamento dos conhecimentos acerca das suas funcionalidades e aplicação, principalmente quando se leva em conta que se trata de setores com uma presença significativa de docentes no seu quadro de pessoal, grande parte deles provavelmente pouco familiarizados com o gerenciamento e controle.

Com plena consciência de que a missão principal da escola é a busca de qualidade na oferta de ensino-aprendizagem, observou-se algumas vulnerabilidades em processos-chave e no seu controle, os quais podem comprometer o desempenho e os resultados a serem entregues pelo Instituto. Dessa forma, é necessário a dedicação dos gestores, bem como do quadro de pessoal, para a resolução dos problemas identificados. De modo que seja feita a implementação adequada desse instrumento de controle nas áreas afetas ao ensino, principalmente na gestão dos projetos de extensão, setor que apresentou maior fragilidade.

Atendendo à doutrina sobre o controle interno, que se explanou neste trabalho e às debilidades identificadas neste estudo, é proposto um Projeto de Intervenção que inicialmente irá contemplar as áreas de ensino, pesquisa e extensão. Porém, posteriormente essa intervenção pode ser estendida para as outras áreas, podendo ser aplicada também a nível global da instituição, para a melhoria dos seus processos e resultados.

6.2 Limitações

A presente pesquisa enfrentou algumas limitações e desafios, como o fato da pesquisa retratar um momento específico da instituição, sem a retratação de uma evolução histórica dos procedimentos de controle, não possibilitando assim a comparabilidade para efeitos de obtenção de informações complementares. Outra limitação deste estudo é que apenas é analisada uma instituição, pelo que não é possível de generalizar os resultados.

6.3 Estudos futuros

Para a realização de estudos futuros, apresenta-se como sugestões o mesmo tipo de pesquisa nas demais Pró-reitorias do Instituto, e também nos demais *campi* que compõem a Instituição, para avaliar *in loco* os controles internos utilizados. Assim, estabelecendo um comparativo, e ao mesmo tempo mapeando as melhores práticas de

controle para impulsionar a eficiência do desenvolvimento da administração educacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alexandre, Agripa Faria. (2021). Metodologia Científica: Princípios e Fundamentos. 3.ed. São Paulo. Blucher.
- Alves, Joaquim José dos Santos. (2015). Princípios e Práticas de Auditoria e Revisão de Contas. (1ª ed.) – Lisboa: Edições Sílabo, Lda. ISBN: 978-972-618-821-6
- Alves, Manoel. (2012). Governança educacional e Gestão escolar: reflexos na responsabilidade social da educação. In: GUIMARÃES-OSIF, R. M. (Org.). Política e governança educacional: disputas, contradições e desafios diante da cidadania. Brasília, DF: Universa:
- Almeida, Marcelo Cavalcanti. (2003). Auditoria: um curso moderno e completo 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Andrade, Alexandre Francisco de. Controle Interno. (2020). Curitiba: Contentus. 117p.
- Attie, William. (1998). Auditoria: conceitos e aplicações. 3º edição São Paulo: Atlas.
- Araújo, Inaldo da Paixão. (2008). Auditoria contábil: enfoque teórico, normativo e prático. São Paulo: Saraiva.
- Assi, Marcos. (2012). Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Assi, Marcos. (2019). Controles Internos e Cultura Organizacional: Como consolidar a confiança na gestão dos negócios. 3 ed. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Barroso, João. (2002). A investigação sobre a escola: Contributos da Administração Educacional. In: Investigar em Educação. Revista da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação, Vol. 1, nº 1, Julho de 2002, pp. 277-325.
- Batista, Daniel Gerhard. (2011). Manual de controle e auditoria: com ênfase na gestão de recursos públicos. São Paulo: Saraiva.
- Batista, Daniel Gerhard. (2012). Manual de controle e auditoria: com ênfase na gestão de recursos públicos. São Paulo: Saraiva.
- Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil - 1988. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 15 set. 2021.
- Brasil. Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 04 out. 2021
- Castro. D. P. (2013). Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público. 5 ed. São Paulo: Atlas.

- Castro, Domingos Poubel de. (2018). Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público. 7 ed. São Paulo: Atlas.
- Colombo, Sônia Simões. Gestão educacional: Uma nova visão. Porto Alegre: Artmed.
- Conselho Nacional de Secretários de Educação. Prêmio de Gestão Escolar 2013a. Disponível em: <<http://www.consed.org.br/gestao-escolar/premio-gestao-escolar>>. Acesso em:05 set.2021.
- Corbari, Ely Célia. Macedo, Joel de Jesus. (2012). Controle interno e externo na administração pública. Curitiba: InterSaberes – Série Gestão Pública.
- Committee of sponsoring organizations of the treadway commission (COSO)*. (2013). Controle Interno – Estrutura Integrada: Sumário Executivo e Estrutura (Versão em português). traduzido por PWC. Instituto dos Auditores Internos do Brasil.
- Drucker, P. F. O Melhor de Peter Drucker: a administração; São Paulo. Nobel, 2002,
- Duarte, Maria Beatriz Balena. (2002). A escola como organização. Revista de Ciências Sociais. Vol. 3. N.1
- Drabach, Neila Pedrotti. Mousquer, Maria Elizabete Londero. (2009). Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez
- Estrela, Carlos. (2018). Metodologia científica: ciência, ensino, pesquisa. 3 ed. Porto Alegre: Artes médicas.
- Fayol, H. (1989). *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 126 p.
- Filho, Manoel Bergstrom Lourenço. (2007). Organização e Administração Escolar. Curso básico. Brasília/DF. Inep/MEC.
- Freire, Dimona Albuquerque Arraes. Batista, Paulo César de Sousa. (2018). Natureza Preventiva do Controle Interno no Setor Público. Revista Controle, Fortaleza. Volume 15. Nº 2, p. 380-413, jul/dez.
- Gori, Renata Machado de Assis. Carvalho, Keila Márcia F. de M. Brait, Lílian Ferreira Rodrigues. (2007). A gestão e a organização da escola: Alguns ensaios. Revista de educação do curso de pedagogia do Campus Avançado de Jataí da UFG. Vol 1. N.3.
- Gil, Antônio Carlos. (2007). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.
- Gil, Antônio de Loureiro. Arima, Carlos Hideo. Nakamura, Wilson Toshiro. (2013). Gestão: Controle interno, risco e auditoria. Editora Saraiva.
- Godoi, Christiane Kleinübing. Silva, Anielson Barbosa da. Mello, Rodrigo Bandeira de. (2010). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva.

- Guimarães, Joelma. (2017). *Gestão educacional*. Porto Alegre: Sagah.
- Hernandez Sampieri, Roberto. Collado, Carlos Fernández. Lucio, María del Pilar Baptista. (2013). *Metodologia de pesquisa*. 5 ed. Porto Alegre: Penso.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa –IBGC. (2007) *Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos*. São Paulo. 48p. Série de cadernos de governança corporativa.
- Internacional Organization of supreme audit institutions (INTOSAI). (2007). *Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público*. Revista do Tribunal de Contas da União. Brasília, n. 22, v.49.
- Kauark, Fabiana da Silva, Manhães. Fernanda Castro. Medeiros, Carlos Henrique. (2010). *Metodologia da pesquisa: Um guia prático*. Via Litterarum. Itabuna, Bahia, 2010.
- Libâneo, José Carlos. (2004). *Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática*. São Paulo: Alternativa.
- Libâneo, José Carlos. Oliveira, João Ferreira de. Toschi, Mirza Seabra. (2003). *Educação escolar: políticas estrutura e organização*. 10ª Edição. São Paulo. Cortez Editora.
- Libâneo, José Carlos. (2018). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática*. 6 ed. São Paulo: Heccus editora.
- Lima, Marcos Antonio Martins. Tahim, Ana Paula Vasconcelos. Arnaud, José Cavalcante. (2014). *Funções da gestão educacional: Planejamento, organização e controle nas escolas municipais de Aquiraz Ceará Brasil*. Revista Eletrônica de Educação, v. 8, n. 3, p. 127-146.
- Luck, Heloísa. (2007) *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes.
- Luck, Heloísa. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Marconi, Marina de Andrade. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 7 ed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, Marina de Andrade. Lakatos, Eva Maria. (2022). *Fundamentos de metodologia científica*. 9 ed. São Paulo: Atlas.
- Matias, Pereira José. (2019). *Manual de Metodologia da pesquisa científica*. 4.ed. São Paulo. Atlas.
- Miskel, Cecil G. Hoy, Wayne K. (2015). *Administração Educacional: Teoria, pesquisa e prática*. 9 ed. Editora Penso.

- Nespoli, Ziléa Baptista. (2012). *Pedagogia e Empreendedorismo*. Curitiba. Editora: Iesde Brasil.
- Newman, W. H. (1974). *Ação administrativa*. São Paulo: Atlas.
- Nunes, Eliane Pereira. Coronel, Daniel Arruda. (2013). O controle interno como instrumento de gerenciamento na universidade federal do Pampas. *Lajeado*, n 1, ISSN 1983-036X. Vol 20. 143-160.
- Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. (2019). *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 21. ed. São Paulo: Atlas.
- Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores Diretrizes para as normas de controle interno do setor público./— Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores; Tradução de Cristina Maria Cunha Guerreiro, Delanise Costa e Soraia de Oliveira Ruther. Salvador: Tribunal de Contas do Estado da Bahia, 2007. 99 p.
- Paro, Vitor Henrique. (2022). *Administração escolar introdução crítica*. São Paulo, Cortez Editora.
- Paro, Vitor Henrique. (1987). *Administração escolar introdução crítica*. São Paulo, Cortez Editora, 175p.
- Pereira, José Matias. (2019). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- Pizo, Frank. (2018). *Mapeamento de controles internos SOX: práticas de controles internos sobre as demonstrações financeiras*. 1 ed. São Paulo: Atlas.
- Prodanov, Cleber Cristiano. Freitas, Ernani Cesar de. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2 ed. Universidade Feevale, Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul.
- Ribeiro, J. Q. (1986). *Ensaio de uma teoria da Administração Escolar*. São Paulo: Saraiva.
- Sant'Anna, Geraldo José. (2014). *Planejamento, gestão e legislação escolar*. 1 ed. São Paulo: Érica.
- Santos, Aline Veiga dos. Iosif, Ranilce Mascarenhas Guimarães. Jesus, Wellington Ferreira de. (2014). Política pública e governança educacional: O que pensam os gestores do estado e a sociedade civil organizada. *Revista Exitus*, Vol. 4. Número 2. Julho/Dezembro.
- Santos, Clóvis Roberto dos. (2008). *A gestão educacional e escolar para a modernidade*. Cengage Learnig: São Paulo.

- Santos, TM. (1966). Noções de administração escolar. São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Silva, Vania de Oliveira. (2019). Controle interno na universidade: plano de ação com foco na melhoria da atuação do controle interno e nos resultados alcançados pela gestão universitária a partir da percepção dos gestores de uma universidade estadual do centro oeste brasileiro. CASI. Palhoça-Grande Florianópolis – SC – 05 e 06 de dezembro. 1-10.
- Sobral, F.; Peci, A.; Caravantes, G. C.; Silva, R. Administração Geral – São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2012.
- Taveira, Lis Daiana Bessa. Silva, Marcos André da. Calado, Aldo Leonardo Cunha. Controle Interno: Percepção de gestores de uma instituição de ensino. Revista de estudos contábeis, Londrina, V. 7, N. 13, P. 3-22, JUL./DEZ. 2016.
- Teixeira, Hélio Janny. (1981). Análise das abordagens sobre as funções do administrador. Revista de Administração de Empresas, 21(2), 27-38. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901981000200003>
- Teixeira, Hélio Janny. (2003). Da administração geral à administração escolar: uma revalorização do papel do diretor da escola pública. São Paulo: Blucher.
- Vieira, José Guilherme Silva. (2010). Metodologia de pesquisa científica na prática. Fael Editora.
- Vaassen, Eddy. Meuwissen, Roger. Schelleman, Caren. (2013). Controle interno e sistemas de informação contábil. [tradução Antonio Benedito Silva Oliveira, Cecília Bartalotti; revisão técnica Valéria B. C. Petrucci]. São Paulo: Saraiva.
- Vandresen, Ana Sueli Ribeiro; FREITAS, Maria do Carmo Duarte. Conhecimentos administrativos necessários para o gestor escolar. 2009, p. 5. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/352-4.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2021.
- Yin, Robert K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, Robert K. (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, Robert K. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zanella, Liane Carly Hermes. (2009). Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração. Capes.

APÊNDICES

Apêndice I - Termo Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Gostaríamos de convidá-lo (a) participar, como voluntário (a), da pesquisa: "Controle Interno na Administração Educacional: Estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino", conduzida pela estudante de mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional do Instituto Politécnico de Santarém/Portugal, Clarice Peres dos Santos, e sob coordenação da Professora Dr^a Maria Goreti Damaso.

Tendo em vista que o controle interno é basicamente um conjunto de atividades e procedimentos utilizados no âmbito de uma organização no intuito de identificar deficiências, alcançar os objetivos bem como de promover a sua eficiência. A pesquisa tem como objetivo analisar a aplicabilidade dos controles internos atualmente utilizados em um Instituto Federal de Ensino e verificar se tais procedimentos de controle são adequados ao desempenho institucional considerando a sua atividade fim.

Como justificativa para realizar a pesquisa, está o alcance de uma melhor compreensão da importância da ferramenta controle interno para o atingimento dos objetivos institucionais bem como o aperfeiçoamento da execução dos processos.

Espera-se ainda que os resultados da pesquisa possam trazer benefícios diretos como, proporcionar potenciais melhorias nas práticas de controle já existentes na instituição, e além disso, as informações coletadas poderão servir de subsídios na construção de conhecimento para um melhor desempenho institucional.

Todas as informações fornecidas pelo participante são de caráter confidencial, sendo que serão garantidos o sigilo e a privacidade de cada participante. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados forem divulgados em qualquer forma. Ainda assim, caso ocorra qualquer divulgação não intencional de informações particulares, as consequências serão tratadas nos termos da lei, com vista a minimizar qualquer dano causado ao participante.

O preenchimento deste questionário pode acarretar riscos mínimos como cansaço ou desconforto pelo tempo gasto em preenchê-lo. Caso isso aconteça, você pode se

recusar a participar da pesquisa em qualquer momento, sem que isso acarrete em qualquer penalidade ou prejuízo.

Para participar da pesquisa, você não terá despesas previstas. Caso alguma despesa extraordinária associada à pesquisa venha a ocorrer, você será ressarcido com recursos do orçamento do projeto. Além disso, caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação.

Em caso de dúvidas antes, durante ou após a realização da pesquisa, solicita-se entrar em contato com a estudante mestranda Clarice Peres dos Santos, e-mail: clarice.santos@ifb.edu.br ou com a coordenadora da pesquisa, Professora Dr^a Maria Goreti Damaso, e-mail: goreti.damaso@esg.ipsantarem.pt e/ou endereço: Setor de Múltiplas Atividades Q, Lote 1, Pte. Alta Norte, Gama/DF, CEP 72429-005, sala 10.

Você também pode contatar a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP, por meio dos telefones (61) 3315-2951 e 3326-6453, e-mail: conep@saude.gov.br e/ou endereço: Esplanada dos Ministérios, Anexo Bl. G, Ala B, Sl. 13-B, Brasília- DF.

A pesquisadora responsável compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 466/12 de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Após tomar ciência dessas informações sobre a pesquisa, caso concorde em participar, preencha o aceite deste termo.

Eu, concordo livremente em participar da pesquisa “Controle interno na Administração Educacional: Estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino”, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Apêndice II - Questionário aplicado aos servidores

18/07/2023, 13:30

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

“Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino”.

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa elaborada pela mestranda em Administração Educacional Clarice Peres dos Santos, orientada pela Professora Doutora Maria Goreti Dâmaso, do Programa de Pós-Graduação em Educação do Instituto Politécnico de Santarém - Portugal, intitulada "Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

Você estará apto (a) a participar da pesquisa se for servidor técnico administrativo em educação ou docente que atua em uma Instituição Federal de Ensino.

Segue Declaração de ciência da Instituição alvo de pesquisa:

<https://drive.google.com/file/d/1Pwmj9tw0DSDn6ivLwQ09QhRoKipl7WgC/view?usp=sharing>

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de maneira que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente e também não receberá prêmios por completá-la, mas lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso deste projeto!

A aplicação da pesquisa acontecerá somente nesta etapa onde você deve aceitar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), logo abaixo, e responder às perguntas do questionário.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados dessa pesquisa, entre em contato com clarice.santos@ifb.edu.br

Agradecemos sua colaboração!

Atenciosamente,

Clarice Peres dos Santos

* Indica uma pergunta obrigatória

18/07/2023, 13:30

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

1. Esse projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa em 29/06/2022. *

Se tiver interesse em participar da pesquisa, por favor leia e caso esteja de acordo consinta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a seguir:

Marcar apenas uma oval.

- Abrir o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Pular para a seção 4 (Esclarecimento)
- Não tenho interesse em participar

Seção sem título

2. Esse projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa em 29/06/2022. *

Se tiver interesse em participar da pesquisa, por favor leia e caso esteja de acordo consinta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a seguir:

Marcar apenas uma oval.

- Abrir o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Pular para a seção 4 (Esclarecimento)
- Não tenho interesse em participar

Seção sem título

3. Esse projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa em 29/06/2022. *

Se tiver interesse em participar da pesquisa, por favor leia e caso esteja de acordo consinta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a seguir:

Marcar apenas uma oval.

- Abrir o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Pular para a seção 4 (Esclarecimento)
- Não tenho interesse em participar

18/07/2023, 13:30

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

A pesquisadora responsável compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 466/12 de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Após tomar ciência dessas informações sobre a pesquisa, caso concorde em participar, preencha o aceite desse termo.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Consentimento, após esclarecimento

Eu, concordo livremente em participar da pesquisa "Controle interno na Administração Educacional: Estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino", assinando esse consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

4. Você consente participar da pesquisa?

Marcar apenas uma oval.

Eu consinto participar da pesquisa

Não concordo

Pular para a pergunta 9

Perfil do respondente

5. Qual é o seu gênero?

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

Outro

6. Qual é o seu perfil profissional?

Marcar apenas uma oval.

Docente

Técnico Administrativo

18/07/2023, 13:30

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

7. Tempo de serviço na função/setor em que atua hoje?

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Acima de 10 anos

8. Qual é a sua idade?

Marcar apenas uma oval.

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- Acima de 45 anos

Ambiente de Controle

Esse elemento constitui o perfil de uma organização, salientando a conscientização dos profissionais envolvidos acerca das funcionalidades do controle e da sua importância.

9. **A Pró-reitoria compreende os controles internos como essenciais à consecução dos objetivos da unidade e dão suporte adequado ao seu funcionamento.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18/07/2023, 13:30

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

10. **Os mecanismos gerais de controle instituídos pela Pró-reitoria são entendidos por todos os servidores e funcionários nos diversos níveis da estrutura da unidade.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

11. **Existe código formalizado de ética ou de conduta.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

12. **Os procedimentos e as instruções operacionais são padronizados e estão postos em documentos formais.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18/07/2023, 13:30

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

13. **Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários e servidores dos diversos níveis da estrutura da Pró-reitoria na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

14. **As delegações de autoridade e competência levam em consideração os talentos, habilidades e capacidades de seus servidores.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

15. **Existe adequada segregação de funções e definições claras de atividades nos processos da competência da Pró-reitoria.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18/07/2023, 13:30

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

16. **Os controles internos adotados contribuem para atender às necessidades acadêmicas.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Avaliação de risco

Avalia o processo de identificação e análise de riscos relevantes para o alcance dos objetivos institucionais

17. **Os objetivos e metas da Pró-reitoria estão formalizados.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18. **Há clara identificação dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da Pró-reitoria bem como da Instituição.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18/07/2023, 13:30

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

19. **É prática da unidade o diagnóstico dos riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos, bem como a identificação da probabilidade de ocorrência desses riscos e a consequente adoção de medidas para mitigá-los.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

20. **A avaliação de riscos é feita de forma contínua, de modo a identificar mudanças no perfil de risco da Pró-reitoria ocasionadas por transformações nos ambientes interno e externo.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

21. **Os riscos identificados são mensurados e classificados de modo a serem tratados em uma escala de prioridades e a gerar informações úteis à tomada de decisão.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18/07/2023, 13:30

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

22. **Não há ocorrência de erros, desperdícios e perdas que sejam decorrentes de fragilidades nos processos internos da unidade.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Procedimentos de controle

São políticas e ações estabelecidas pela entidade para diminuir os riscos e alcançar os objetivos institucionais.

23. **Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos da Pró-reitoria, claramente estabelecidas.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18/07/2023, 13:30

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

24. **As atividades de controle adotadas pela Pró-reitoria são apropriadas e funcionam consistentemente considerando a continuidade da Instituição.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

25. **A Pró-reitoria usa a tecnologia a favor do fomento de atividades de controle e consequente melhoria dos processos educacionais.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

26. **As atividades de controle adotadas pela Pró-reitoria são abrangentes e razoáveis e estão diretamente relacionadas com seus objetivos.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Informação e Comunicação

Esse elemento considera a qualidade da informação, sua tempestividade e precisão na execução dos processos a nível institucional.

18/07/2023, 13:30

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

27. **A informação relevante para a Pró-reitoria é devidamente atualizada, identificada, documentada, armazenada e comunicada tempestivamente às pessoas adequadas.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

28. **As informações consideradas relevantes pela Pró-reitoria são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

29. **A Informação disponibilizada atende às expectativas dos diversos grupos e indivíduos da Pró-reitoria e às necessidades acadêmicas, contribuindo para a execução das atividades e responsabilidades de forma eficaz.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18/07/2023, 13:30

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

30. **Há uma efetiva cultura de comunicação entre a Pró-reitoria com os demais campi e unidades acadêmicas capazes de fomentar as práticas de controle interno.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Monitoramento

São avaliações específicas no sentido de monitorar as atividades de controle.

31. **O sistema de controle interno da Pró-reitoria é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

32. **O sistema de controle interno da Pró-reitoria tem contribuído para a melhoria de seu desempenho a nível institucional.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18/07/2023, 13:30

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

Obrigada pela sua colaboração! Sua participação é fundamental para o sucesso dessa pesquisa!

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Apêndice III - Questionário aplicado aos gestores

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

“Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino”.

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa elaborada pela mestranda em Administração Educacional Clarice Peres dos Santos, orientada pela Professora Doutora Maria Goreti Dâmaso, do Programa de Pós-Graduação em Educação do Instituto Politécnico de Santarém - Portugal, intitulada "Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

Você estará apto (a) a participar da pesquisa se exercer um cargo de alta gestão em uma Instituição Federal de Ensino.

Segue Declaração de ciência da Instituição alvo de pesquisa:

<https://drive.google.com/file/d/1Pwmj9tw0DSDn6ivLwQ09QhRoKipl7WgC/view?usp=sharing>

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de maneira que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente e também não receberá prêmios por completá-la, mas lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso deste projeto!

A aplicação da pesquisa acontecerá somente nesta etapa onde você deve aceitar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), logo abaixo, e responder às perguntas do questionário.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados dessa pesquisa, entre em contato com clarice.santos@ifb.edu.br

Agradecemos sua colaboração!

Atenciosamente,

Clarice Peres dos Santos

* Indica uma pergunta obrigatória

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

1. Esse projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa em 29/06/2022. *

Se tiver interesse em participar da pesquisa, por favor leia e caso esteja de acordo consinta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a seguir:

Marcar apenas uma oval.

- Abrir o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Pular para a seção 4 (Esclarecimento)
- Não tenho interesse em participar

Seção sem título

2. Esse projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa em 29/06/2022. *

Se tiver interesse em participar da pesquisa, por favor leia e caso esteja de acordo consinta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a seguir:

Marcar apenas uma oval.

- Abrir o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Pular para a seção 4 (Esclarecimento)
- Não tenho interesse em participar

Seção sem título

3. Esse projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa em 29/06/2022. *

Se tiver interesse em participar da pesquisa, por favor leia e caso esteja de acordo consinta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a seguir:

Marcar apenas uma oval.

- Abrir o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Pular para a seção 4 (Esclarecimento)
- Não tenho interesse em participar

Esclarecimento

Gostaríamos de convidá-lo (a) participar, como voluntário (a), da pesquisa: "Controle Interno na Administração Educacional: Estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino", conduzida pela estudante de mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional do Instituto Politécnico de Santarém/Portugal, Clarice Peres dos Santos, e sob coordenação da Professora Dr^a Maria Goreti Damaso.

Tendo em vista que o controle interno é basicamente um conjunto de atividades e procedimentos utilizados no âmbito de uma organização no intuito de identificar deficiências, alcançar os objetivos bem como de promover a sua eficiência. A pesquisa tem como objetivo analisar a aplicabilidade dos controles internos atualmente utilizados em um Instituto Federal de Ensino e verificar se tais procedimentos de controle são adequados ao desempenho institucional considerando a sua atividade fim.

Como justificativa para realizar a pesquisa, está o alcance de uma melhor compreensão da importância da ferramenta controle interno para o atingimento dos objetivos institucionais bem como o aperfeiçoamento da execução dos processos. Espera-se ainda que os resultados da pesquisa possam trazer benefícios diretos como, proporcionar potenciais melhorias nas práticas de controle já existentes na instituição, e além disso, as informações coletadas poderão servir de subsídios na construção de conhecimento para um melhor desempenho institucional.

Todas as informações fornecidas pelo participante são de caráter confidencial, sendo que serão garantidos o sigilo e a privacidade de cada participante. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados forem divulgados em qualquer forma. Ainda assim, caso ocorra qualquer divulgação não intencional de informações particulares, as consequências serão tratadas nos termos da lei, com vista a minimizar qualquer dano causado ao participante.

O preenchimento desse questionário pode acarretar riscos mínimos como cansaço ou desconforto pelo tempo gasto em preenchê-lo. Caso isso aconteça, você pode se recusar a participar da pesquisa em qualquer momento, sem que isso acarrete em qualquer penalidade ou prejuízo.

Para participar da pesquisa, você não terá despesas previstas. Caso alguma despesa extraordinária associada à pesquisa venha a ocorrer, você será ressarcido com recursos do orçamento do projeto. Além disso, caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação.

Em caso de dúvidas antes, durante ou após a realização da pesquisa, solicita-se entrar em contato com a estudante mestranda Clarice Peres dos Santos, e-mail: clarice.santos@ifb.edu.br ou com a coordenadora da pesquisa, Professora Dr^a Maria Goreti Damaso, e-mail: goretidamaso@esg.ipsantarem.pt e/ou endereço: Setor de Múltiplas Atividades Q, Lote 1, Pte. Alta Norte, Gama/DF, CEP 72429-005, sala 10.

Você também pode contatar a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP, por meio dos telefones (61) 3315-2951 e 3326-6453, e-mail: conep@saude.gov.br e/ou endereço: Esplanada dos Ministérios, Anexo Bl. G, Ala B, Sl. 13-B, Brasília- DF.

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

A pesquisadora responsável compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 466/12 de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Após tomar ciência dessas informações sobre a pesquisa, caso concorde em participar, preencha o aceite desse termo.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Consentimento, após esclarecimento

Eu, concordo livremente em participar da pesquisa "Controle interno na Administração Educacional: Estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino", assinando esse consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

4. Você consente participar da pesquisa?

Marcar apenas uma oval.

Eu consinto participar da pesquisa

Não concordo

Pular para a pergunta 9

Perfil do respondente

5. Qual é o seu gênero?

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

Outro

6. Qual é o seu perfil profissional?

Marcar apenas uma oval.

Docente

Técnico Administrativo

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

7. Tempo de serviço na função/setor em que atua hoje?

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Acima de 10 anos

8. Qual é a sua idade?

Marcar apenas uma oval.

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- Acima de 45 anos

Ambiente de Controle

Esse elemento constitui o perfil de uma organização, salientando a conscientização dos profissionais envolvidos acerca das funcionalidades do controle e da sua importância.

9. **Você como alta administração acredita e compreende o papel e a importância dos controles internos para o atingimento dos objetivos institucionais?**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

10. **Os procedimentos de controles existentes auxiliam de forma concreta a tomada de decisão e como instrumento complementar de gestão?**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Neutro
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

11. **Os controles existentes no âmbito de sua gestão são em sua maioria formalizados e padronizados? Exemplos: Manuais, Planilhas...**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Neutro
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

12. **O clima organizacional é propício no fomento de práticas de controle. Vocês não encontram resistência entre os colaboradores na implantação e aperfeiçoamento de práticas de controle no âmbito de sua gestão.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Neutro
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

13. **No âmbito de sua gestão há clara definição de funções, autoridades e responsabilidades e formalização dessa segregação de funções.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

14. **As atividades e funções inerentes à Pró-reitoria que você representa e seus respectivos controles contribuem para um ambiente favorável e construtivo para o processo de ensino-aprendizagem.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Avaliação de risco

Avalia o processo de identificação e análise de riscos relevantes para o alcance dos objetivos institucionais

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

15. **Os objetivos institucionais são conhecidos, compreendidos e considerados pela sua equipe na execução do trabalho.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

16. **A administração é informada sobre as áreas e atividades de maior risco e vulnerabilidade.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

17. **As atividades de controle no âmbito de sua gestão são suficientes para resguardá-los de possíveis erros, falhas e perdas na execução dos processos.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

18. **Na sua opinião, quais os principais riscos no âmbito de sua gestão capazes de afetar o processo de ensino-aprendizagem?**

Procedimentos de controle

São políticas e ações estabelecidas pela entidade para diminuir os riscos e alcançar os objetivos institucionais.

19. **Você acredita que os procedimentos de controle existentes atualmente contribuem de forma efetiva para detecção, avaliação e mitigação de riscos capazes de afetarem os resultados entregues pela Pró-reitoria bem como pela Instituição.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

20. **Na sua opinião quais os tipos de atividades no âmbito da sua gestão que necessitam de um controle mais efetivo?**

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

21. **Os sistemas informatizados e a tecnologia utilizada no âmbito da Pró-reitoria são suficientes para atender às necessidades acadêmicas bem como o processo de tomada de decisão?**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Informação e Comunicação

Esse elemento considera a qualidade da informação, sua tempestividade e precisão na execução dos processos a nível institucional.

22. **As informações em geral são corretas e chegam em tempo hábil a fim de serem direcionadas de forma oportuna para a tomada de decisões.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

23. **Os canais de comunicação existentes satisfazem às necessidades da gestão.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

24. **A Informação disponibilizada no âmbito da sua gestão atende às expectativas e necessidades acadêmicas.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

25. **Há uma efetiva cultura de diálogo com as demais Pró-reitorias para a melhoria dos processos educacionais.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Monitoramento

São avaliações específicas no sentido de monitorar as atividades de controle.

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

26. As atividades sob sua supervisão têm rotinas de monitoramento.*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

27. Você tem sugestões para o aperfeiçoamento e melhorias dos controles internos existentes no âmbito de sua gestão? Caso afirmativo, quais?

Obrigada pela sua colaboração! Sua participação é fundamental para o sucesso dessa pesquisa!

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Apêndice IV - Questionário aplicado ao representante da AUDIN

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

“Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino”.

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa elaborada pela mestranda em Administração Educacional Clarice Peres dos Santos, orientada pela Professora

Doutora Maria Goreti Dâmaso, do Programa de Pós-Graduação em Educação do Instituto Politécnico de Santarém - Portugal, intitulada “Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino”.

Você estará apto(a) a participar da pesquisa se fizer parte da equipe de auditoria de uma Instituição Federal de Ensino. Nesse sentido, essa pesquisa tem como um de seus objetivos, avaliar a percepção dos gestores acerca do tema.

Segue Declaração de ciência da Instituição:

<https://drive.google.com/file/d/1Pwmj9tw0DSDn6ivLwQ09QhRoKipl7WgC/view?usp=sharing>

A sua participação nesta pesquisa é voluntária, de maneira que você fica livre para interromper a sua participação quando e se achar conveniente e também não receberá prêmios por completá-la, mas lembre-se: sua participação é essencial para o sucesso deste projeto!

A aplicação da pesquisa acontecerá somente nesta etapa onde você deve aceitar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), logo abaixo, e responder às perguntas do questionário.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento, ou mesmo para conhecer os resultados dessa pesquisa, entre em contato com clarice.santos@ifb.edu.br

Agradecemos sua colaboração!

Atenciosamente,

Clarice Peres dos Santos

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

* indica uma pergunta obrigatória

1. Esse projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa em 29/06/2022. *

Se tiver interesse em participar da pesquisa, por favor leia e caso esteja de acordo consinta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a seguir:

Marcar apenas uma oval.

- Abrir o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Pular para a seção 4 (Esclarecimento)
- Não tenho interesse em participar

Seção sem título

2. Esse projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa em 29/06/2022. *

Se tiver interesse em participar da pesquisa, por favor leia e caso esteja de acordo consinta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a seguir:

Marcar apenas uma oval.

- Abrir o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Pular para a seção 4 (Esclarecimento)
- Não tenho interesse em participar

Seção sem título

3. Esse projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa em 29/06/2022. *

Se tiver interesse em participar da pesquisa, por favor leia e caso esteja de acordo consinta o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido a seguir:

Marcar apenas uma oval.

- Abrir o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
Pular para a seção 4 (Esclarecimento)
- Não tenho interesse em participar

Esclarecimento

Gostaríamos de convidá-lo (a) participar, como voluntário (a), da pesquisa: "Controle Interno na Administração Educacional: Estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino", conduzida pela estudante de mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional do Instituto Politécnico de Santarém/Portugal, Clarice Peres dos Santos, e sob coordenação da Professora Dr^a Maria Goreti Damaso.

Tendo em vista que o controle interno é basicamente um conjunto de atividades e procedimentos utilizados no âmbito de uma organização no intuito de identificar deficiências, alcançar os objetivos bem como de promover a sua eficiência. A pesquisa tem como objetivo analisar a aplicabilidade dos controles internos atualmente utilizados em um Instituto Federal de Ensino e verificar se tais procedimentos de controle são adequados ao desempenho institucional considerando a sua atividade fim.

Como justificativa para realizar a pesquisa, está o alcance de uma melhor compreensão da importância da ferramenta controle interno para o atingimento dos objetivos institucionais bem como o aperfeiçoamento da execução dos processos. Espera-se ainda que os resultados da pesquisa possam trazer benefícios diretos como, proporcionar potenciais melhorias nas práticas de controle já existentes na instituição, e além disso, as informações coletadas poderão servir de subsídios na construção de conhecimento para um melhor desempenho institucional.

Todas as informações fornecidas pelo participante são de caráter confidencial, sendo que serão garantidos o sigilo e a privacidade de cada participante. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados forem divulgados em qualquer forma. Ainda assim, caso ocorra qualquer divulgação não intencional de informações particulares, as consequências serão tratadas nos termos da lei, com vista a minimizar qualquer dano causado ao participante.

O preenchimento desse questionário pode acarretar riscos mínimos como cansaço ou desconforto pelo tempo gasto em preenchê-lo. Caso isso aconteça, você pode se recusar a participar da pesquisa em qualquer momento, sem que isso acarrete em qualquer penalidade ou prejuízo.

Para participar da pesquisa, você não terá despesas previstas. Caso alguma despesa extraordinária associada à pesquisa venha a ocorrer, você será ressarcido com recursos do orçamento do projeto. Além disso, caso você tenha algum prejuízo material ou imaterial em decorrência da pesquisa poderá solicitar indenização, de acordo com a legislação.

Em caso de dúvidas antes, durante ou após a realização da pesquisa, solicita-se entrar em contato com a estudante mestranda Clarice Peres dos Santos, e-mail: clarice.santos@ifb.edu.br ou com a coordenadora da pesquisa, Professora Dr^a Maria Goreti Damaso, e-mail: goretidamaso@esg.ipsantarem.pt e/ou endereço: Setor de Múltiplas Atividades Q, Lote 1, Pte. Alta Norte, Gama/DF, CEP 72429-005, sala 10.

Você também pode contatar a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP, por meio dos telefones (61) 3315-2951 e 3326-6453, e-mail: conep@saude.gov.br e/ou endereço: Esplanada dos Ministérios, Anexo Bl. G, Ala B, Sl. 13-B, Brasília- DF.

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

A pesquisadora responsável compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução 466/12 de 12/06/2012, que trata dos preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

Após tomar ciência dessas informações sobre a pesquisa, caso concorde em participar, preencha o aceite desse termo.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Consentimento, após esclarecimento

Eu, concordo livremente em participar da pesquisa "Controle interno na Administração Educacional: Estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino", assinando esse consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

4. Você consente participar da pesquisa?

Marcar apenas uma oval.

Eu consinto participar da pesquisa

Não concordo

Pular para a pergunta 9

Perfil do respondente

5. Qual é o seu gênero?

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

Outro

6. Qual é o seu perfil profissional?

Marcar apenas uma oval.

Docente

Técnico Administrativo

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

7. Tempo de serviço na função/setor em que atua hoje?

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Acima de 10 anos

8. Qual é a sua idade?

Marcar apenas uma oval.

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- Acima de 45 anos

Questionário Auditoria - Percepção da auditoria sobre os controles internos do Instituto

9. **Você encontra dificuldades no processo de auditoria dos setores.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18/07/2023, 13:31

"Controle interno na administração educacional: Estudo de Caso em uma Instituição Federal de ensino".

10. **Os controles internos em geral são adequados a ponto de prevenir, identificar e corrigir no tempo adequado as não conformidades existentes nas operações.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

11. **Vocês realizam reuniões regulares com as áreas e setores a fim de discutir sobre a avaliação executada.**

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Neutro
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

12. **Na sua opinião, quais os principais pontos considerados no processo de elaboração do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna que impactam diretamente no processo de ensino-aprendizagem?**

Obrigada pela sua colaboração! Sua participação é fundamental para o sucesso dessa pesquisa!

