

**CONTROLE INTERNO:** Uma análise baseada na percepção de *stakeholders* em uma Instituição Pública de Ensino Superior na cidade de Parnaíba-PI

**INTERNAL CONTROL:** *An analysis based on the perception of stakeholders in a public higher education institution in the city of Parnaíba-PI*

**CONTROL INTERNO:** Un análisis basado en la percepción de los actores de una Institución Pública de Educación Superior de la ciudad de Parnaíba-PI

Domingos Silva (domingosregosilva@gmail.com) – Universidade Federal do Piauí (UFPI)  
Gyvago Ferreira (gyvagosampaio36@gmail.com) – Universidade Federal do Piauí (UFPI)  
Amanda Alves (amanda\_alves-96@hotmail.com) – Universidade Federal do Piauí (UFPI)  
Dr. Henrique César (hcmribeiro@hotmail.com) – Universidade Federal do Piauí (UFPI)

Recebido em: Fevereiro de 2024.

Aprovado em: Abril de 2024.

Avaliado pelo sistema Double Blind Review

Editoria Científica: Paulo Vanderlei Cassanego Junior

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo principal investigar sobre a utilização do controle interno sob a ótica dos *stakeholders* em uma Instituição de Ensino Superior (IES). A metodologia adotada para a realização da pesquisa se constitui como uma pesquisa qualitativa do estudo de caso realizada no ano de 2023 através de entrevistas, análise documental e observações coletadas em uma Instituição Pública de Ensino Superior da cidade de Parnaíba-PI intitulada no estudo como IESPX. Diante da análise e discussões dos resultados, observou-se que as principais estratégias que visam aprimorar o controle interno da entidade identificadas neste estudo foram planejamento e organização de objetivos e metas, administração de conflitos, análise de controles físicos sobre ativos, treinamento de pessoal e supervisão das operações, aprimorando assim a eficiência dos processos produtivos. Conclui-se deste modo que, a Instituição de Ensino Superior pesquisada não possui um departamento específico de controle interno, porém essa função tem sido desempenhada pelo setor de conformidade contábil da instituição, onde se percebe que os seus *stakeholders* buscam de forma efetiva desempenhar suas ações baseadas na legislação, buscando a execução e conferência dos processos, com ênfase em *compliance*.

**Palavras-Chave:** *Controle interno. Instituições Públicas de Ensino Superior. Stakeholders.*

## ABSTRACT

*The main objective of this study is to investigate the use of internal control from the perspective of stakeholders in a Higher Education Institution (HEI). The methodology adopted to carry out the research is a qualitative case study research carried out in 2023 through interviews, document analysis and observations collected in a Public Higher Education Institution in the city of Parnaíba-PI titled in the study as IESPX. In view of the analysis and discussions of the results, it was observed that the main strategies aimed at improving the entity's internal control*

identified in this study were planning and organization of objectives and goals, conflict management, analysis of physical controls over assets, staff training and supervision of operations, thus improving the efficiency of production processes. It is therefore concluded that the Higher Education Institution researched does not have a specific internal control department, however this function has been performed by the institution's accounting compliance sector, where it is clear that its stakeholders seek to effectively carry out their actions based on legislation, seeking the execution and checking of processes, with an emphasis on compliance.

**Keywords:** Internal control. Public Higher Education Institutions. Stakeholders.

## RESUMEN

El principal objetivo de este estudio es investigar el uso del control interno desde la perspectiva de las partes interesadas en una Institución de Educación Superior (IES). La metodología adoptada para realizar la investigación es una investigación de estudio de caso cualitativa realizada en 2023 a través de entrevistas, análisis de documentos y observaciones recopiladas en una Institución Pública de Educación Superior de la ciudad de Parnaíba-PI denominada en el estudio como IESPX. Ante el análisis y discusión de los resultados, se observó que las principales estrategias encaminadas a mejorar el control interno de la entidad identificadas en este estudio fueron la planificación y organización de objetivos y metas, manejo de conflictos, análisis de controles físicos sobre activos, capacitación del personal, y supervisión de operaciones, mejorando así la eficiencia de los procesos productivos. Por lo tanto se concluye que la Institución de Educación Superior investigada no cuenta con un departamento de control interno específico, sin embargo esta función ha sido desempeñada por el sector de cumplimiento contable de la institución, donde se evidencia que sus grupos de interés buscan realizar efectivamente sus acciones con base en la legislación, buscando la ejecución y verificación de procesos, con énfasis en su cumplimiento.

**Palabras Clave:** Control interno. Instituciones Públicas de Educación Superior. Partes interesadas.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão pública e seus maiores gargalos são temas frequentes na bibliografia da área de estudos das corporações presentes no Brasil (Vieira; Barreto, 2019). Segundo Paula (2005) aspectos ligados à estrutura e à natureza das organizações da administração e políticas públicas vêm sendo citados na literatura por múltiplas óticas teóricas com o objetivo de apresentar compreensões que possam colaborar com o entendimento das diversas discussões que giram em torno da atuação da governança pública.

Nesse contexto, o panorama da Administração Pública sofreu adaptações com vista a melhorias de desempenhos organizacionais, apresentando um papel relevante para os variados setores inseridos na gestão governamental. Com isso, as Instituições de Ensino Superior Públicas (IESPs) inovaram suas práticas gerenciais, de modo a garantirem melhorias significativas quanto à eficácia das atividades administrativas e contábeis para as organizações que compõem o setor público. Deste modo, o mercado exige das entidades qualidade dos

serviços, como também ajustes de processos econômicos e financeiros, caracterizando e qualificando as competências gerenciais administrativas de seus *stakeholders*.

Deste modo, o modelo de funcionamento em uma gestão, envolve a implementação de controles internos, justificando os objetivos, de modo a efetivar no âmbito gerencial a definição dos processos internos como recursos humanos, controladoria, auditoria, entre outros. Baseado nesse entendimento, Doyle e Mcvay (2007) corroboram que os controles internos na esfera da administração pública representam um conjunto de procedimentos, rotinas ou métodos com o objetivo de proteger os ativos, auxiliar a administração na condição assertiva dos negócios e produzir dados contábeis confiáveis.

Uma estruturação adequada de um sistema de controle interno tende a reduzir a republicação de demonstrações contábeis, os custos de agência, o risco e custos de auditoria, a ocorrência de fraudes e erros, dentre outros. Para Garcia, Kinzler e Rojo (2014), se os controles internos forem bem coordenados, podem oferecer um apoio administrativo para adequar, avaliar, mensurar e monitorar os procedimentos contábeis e operacionais.

O entendimento dos *stakeholders* no que diz respeito à utilização e análise de um bom sistema de controle interno, em prol da garantia de que as corporações atenderão aos princípios legais da transparência e controle social, deverá estar elencado por um bom gerenciamento das atividades corporativas, assim, evitando práticas ilegais e ineficientes nas entidades de ensino superior. Roque Júnior et al. (2022) atestam-se que a função dos *stakeholders* nas organizações está em formular, programar e monitorar práticas de gestão que direcionem as instituições em prol da obtenção de seus objetivos organizacionais.

Diante da relevância dessa temática para a administração pública, é importante analisar a percepção dos profissionais de administração e contabilidade no que tange as atividades desenvolvidas nas Instituições Públicas, com relação aos controles internos. O presente estudo justifica-se em compreender a relevância da temática abordada tanto para as organizações, quanto para a vida profissional, com vista à contribuição para melhoria em aprendizagem e ampliação da eficiência de gestão.

Portanto as informações citadas anteriormente levam à seguinte questão de pesquisa: Como se dá utilização do controle interno sob a ótica dos *stakeholders* administrativos e contábeis em uma Instituição de Ensino Superior? A fim de responder a essa indagação, o presente estudo tem como objetivo principal investigar sobre a utilização do controle interno sob a ótica dos *stakeholders* em uma Instituição de Ensino Superior (IES).

A metodologia adotada para a realização da pesquisa se constitui como uma pesquisa qualitativa do estudo de caso realizada no ano de 2023 através de entrevistas, análise documental e observações coletadas em uma Instituição Pública de Ensino Superior da cidade de Parnaíba-PI intitulada no estudo como IESPX. Essa pesquisa contribui com o aumento do conhecimento acerca dos processos de gestão dentro da controladoria. Além desta seção, o presente trabalho possui mais quatro partes. A seção seguinte compete ao referencial teórico, posteriormente serão apresentados à metodologia, seguida da análise e discussão dos dados coletados e, por fim, as considerações finais desse estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta sessão abordará temas importantes nos quais envolvem controle Interno na Gestão Pública e nas Instituições de Ensino Superior (IES) e a Teoria dos *stakeholders*, abordando conceitos e teorias para fins de estudo, procurando dar as bases que sustentarão ao processo de pesquisa.

## 2.1. Gestão Pública

Com o passar do tempo, as empresas veem-se na obrigação crescente de planejar suas necessidades econômicas, considerando que o mercado exige isso. Por conseguinte, é primordial a implantação de um sistema de controle interno adequado às suas rotinas diárias, que seja intransigente e, ao mesmo tempo, minucioso, em se tratando dos riscos da gestão (Dias, 2010).

Acerca dessa lógica, os controles internos possuem uma grande relevância dentro da organização, e todos os processos que o permeiam precisam ser operados através de um conselho administrativo para que haja garantias na realização de objetivos, e através disso, estabelecer uma maior notoriedade e respeito por todos os envolvidos no processo (Imoniana et al., 2012).

De acordo com Crepaldi e Crepaldi (2017), o controle interno representa, em uma organização, o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Esses controles internos podem ser definidos como aqueles instrumentos e sistemas desenvolvidos com a finalidade de se mitigar riscos operacionais que impliquem fraudes ou erros.

Enquanto área do conhecimento pode-se caracterizar a controladoria como um conjunto de princípios, procedimentos e mecanismos oriundos de outras ciências, com foco na contabilidade, com a meta principal de orientar para atingir a eficiência e eficácia (Mosimann; Alves; Yusakamoto, 2009). Entretanto, segundo Silva et al. (2020) a corrente que considera a controladoria um órgão administrativo, defende que essa tem a missão de fornecer informações relevantes para uma melhor avaliação e controle do desempenho da organização como um todo, além de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão.

Em função das exigências legais impostas e da grande demanda da população por serviços públicos de qualidade e ações mais transparentes, surgiu à emergente necessidade da implantação da controladoria na administração pública. Nesse direcionamento, agora mais do que uma unidade de administração de acompanhamento e controle, a controladoria nas entidades públicas governamentais está prevista na Constituição Federal (Macêdo; Lavarda, 2013).

Araújo et al. (2018) salientam que é de grande relevância lembrar que as exigências de controle na administração pública não são imposições atuais, pois a Lei 4.320/64 já abordava a execução de controle em seu artigo 75. Entretanto, a Constituição Federal de 1988 (CF de 88) reforçou a exigência da controladoria interna, nos artigos 70 e 74. No ano de 2000, a LC 101 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF) também faz referência à atuação do controle interno, o que favoreceu a sua implantação nas instituições públicas que abarcam as Instituições de Ensino Superior - IES.

## 2.2 Instituições de Ensino Superior – IES

As Instituições Públicas de Ensino Superior vêm passando por inovações gerenciais com vista às práticas e regulamentos intransigentes organizacionais, considerando fatores significativos como a administração de custos, gestão de pessoas, controladoria, entre outros. Conforme Leal, Ceolin e Neto (2023), as organizações de ensino superior devem desenvolver o monitoramento dos desempenhos administrativos, assim como o controle da execução em relação à aplicação de um gerenciamento estratégico, considerando eficiência no campo institucional.

Silva, Carneiro e Ramos (2015) evidenciam que a controladoria contribui de forma efetiva para que o gestor possa cumprir as ações propostas, as metas e os programas em um cenário transparente e legal, já que um dos gargalos na esfera pública é a falta de continuidade, associada a atos de corrupção, que sempre devem ser combatidas com o propósito de assegurar a aplicação correta dos recursos e a preservação do patrimônio público.

Considerando o contexto em que se encontram inseridas as Instituições de Ensino Superior (IES), os gestores carecem de constantes aperfeiçoamentos de conhecimento sobre práticas de gerenciamento de controladoria no âmbito organizacional (Manvaller; Diehl; Leite, 2017). Contudo, Barreto, Callado e Callado (2023) reconhecem que a revisão sistemática de controles internos nas instituições de ensino pode cooperar em prol da redução de riscos, ocasionando um desenvolvimento contínuo que contribua para a efetividade dos processos socioeconômicos das organizações.

Para Soares e Pinho (2022), as atividades de controle interno devem ser aperfeiçoadas frisando a execução do plano de ações e políticas preventivas que estejam direcionadas ao estabelecimento dos objetivos e metas da instituição de ensino, facilitando o processo de legitimação alinhado ao plano de desenvolvimento organizacional. Araújo (2014) detalha que as entidades públicas de ensino superior necessitam mensurar os aspectos de controle, pautando-se na legalidade e na formalidade, assim como promover a gestão contábil administrativa, considerando a estrutura organizacional.

O modelo gerencial adotado nas entidades públicas de ensino superior deve frisar uma administração eficiente, baseando-se aos cumprimentos legais de controles internos, alinhados com os objetivos das corporações, tendo em vista a gestão da qualidade organizacional de produtos ou serviços, com destaque a efetividade da utilização transparente dos recursos públicos (Teixeira, 2008). Conforme Dely (2020), o desenvolvimento de atividades de controle interno em Universidades contribui para o gerenciamento estratégico no âmbito dos macroprocessos, considerando o aprimoramento eficaz da governança em ambientes corporativos que envolvem uma diversidade de *stakeholders*.

### 2.3 Teoria dos *Stakeholders*

O conceito de *stakeholders* surge inicialmente nos estudos do filósofo e economista britânico Adam Smith com o livro Teoria dos Sentimentos Morais, publicado em 1759 e seus estudos no campo das ciências empresariais (Freeman 2010; Mainardes, 2010). Em suas pesquisas, as organizações deveriam utilizar conceitos relacionados à justiça e relações contratuais justas e direitas individuais para priorizar as demandas de seus *stakeholders* e, ao mesmo tempo, satisfazer as organizações (Lourenço, R. T.; Mano, M., 2014).

Assim, o conceito de *stakeholders* é um pouco antigo, mas coube a Freeman (1984) a definição do conceito de *stakeholders*. Para ele, os *stakeholders* ou partes interessadas são qualquer grupo, ou indivíduos que teriam a capacidade de influenciar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos das organizações. A definição empresarial de *stakeholders* foi estendida para as organizações sem fins lucrativos e daí para as organizações públicas. Assim, muitas Instituições de Ensino Superior (IES) operam de maneira similar a empresas comerciais (Mainardes, 2010), onde a Teoria dos *Stakeholders* passou a ser utilizada pelos administradores dessas instituições.

A Teoria dos *stakeholders* começou a ser utilizada nas instituições, inicialmente objetivando a identificação dos *stakeholders* depois as suas demandas e como supri-las. De acordo com Mainardes et al. (2010), identificar os *stakeholders* envolvidos com a IES é um

passo fundamental no estabelecimento das vantagens competitivas da instituição de ensino, bem como identificar as necessidades destes *stakeholders* e oferecer meios de supri-las.

As diversas tentativas de classificação de *stakeholders* feitas no contexto empresarial foram sendo utilizadas ou adaptadas para a situação de instituições públicas. Mainardes et al. (2013) explica que os *stakeholders* de uma universidade são numerosos e de diversos tipos, e existem na literatura diferentes tentativas de categorizá-los. De maneira geral, os estudos destacam como *stakeholders* de IES a comunidade acadêmica (estudantes, docentes, técnicos, gestores), o governo, agências de financiamento, sociedade em geral (histórico dos *stakeholders* nas IES (Mainardes et al., 2013).

No entendimento de Jongbloed, Enders e Salerno (2018) as IES precisam manter um compromisso com os seus *stakeholders* como técnica em entender de que forma estes estão percebendo os serviços prestados e de que maneira esses serviços podem ser melhorados. Roque Jr. et al. (2022) concluem que os *stakeholders* potencializam de forma positiva o gerenciamento das responsabilidades da coordenação de atividades empresariais, de modo a obterem desempenho eficaz, no sentido de concluírem os projetos conforme o prazo e custo estimados.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa demonstrará sua natureza descritiva, tendo em vista que pesquisas dessa tipologia, os fatos analisados serão classificados e interpretados, sem a interferência do pesquisador. Ademais, a pesquisa descritiva possui como característica principal a técnica da coleta de dados, que por sua vez, realiza-se por meio de uma observação sistemática, assim como se utiliza questionários e entrevistas em prol da identificação das variáveis analisadas (Andrade, 2010).

Quanto a sua abordagem, ela é qualitativa, pois o estudo qualitativo se aplica à natureza dos dados coletados, os pressupostos teóricos que nortearam a presente pesquisa, e a extensão das amostras variáveis analisadas. Esse tipo de abordagem define o processo sequencial de atividades, que envolve a categorização das análises a partir dos dados obtidos, capturando interpretações da investigação, com a finalidade na obtenção aprofundada sobre o tema em discussão (Gil, 2002).

O campo de pesquisa analisado neste estudo foi uma Instituição Pública de Ensino Superior, localizada no município de Parnaíba-PI, caracterizando-se como sendo um Centro Universitário, possuindo uma infraestrutura que visa atender aos anseios acadêmicos da região. A entidade de ensino supracitada possui uma estrutura administrativa destinada a docentes, pesquisadores, servidores técnico-administrativos e docentes, que tenham interesse nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e da administração superior. Sob essa perspectiva, os *stakeholders* surgem na entidade de ensino para programarem mudanças necessárias, com vista ao aprimoramento da instituição, dessa forma, aperfeiçoando os processos da gestão e a prestação de serviços aos usuários.

#### 3.1 Procedimentos metodológicos

O presente estudo tem como método o estudo de caso, observando a percepção dos *stakeholders* sobre a utilização de controles internos em uma Instituição Pública de Ensino Superior da cidade de Parnaíba-PI através de documentos, análise do campo de pesquisa, onde houve a realização de entrevistas com profissionais da organização que lidam com as rotinas de controles internos. Em síntese, a presente metodologia permitiu que os colaboradores na pesquisa descrevessem suas percepções no que tange às práticas de controle interno na entidade.

Portanto, entende-se como estudo de caso uma investigação empírica que busca analisar um fenômeno contemporâneo na contextualização em evidência. Ademais, o estudo de caso torna-se utilitário para de análises dos contextos sociais, políticos, fenômenos individuais, grupais, organizacionais, administração, ciência política, etc. Em síntese, o estudo de caso busca entendimento sobre fenômenos sociais complexos, como o comportamento de grupos específicos e os processos organizacionais e administrativos, em prol da investigação do objeto de pesquisa (Yin, 2015).

### 3.2 Procedimentos de coletas de dados

O procedimento de coleta de dados foi pautado no tripé constituído por: análise documental de estudos disponíveis na literatura nacional, a saber, artigos, monografias, dissertações e teses, quanto a observação, optou-se pela observação não participante e entrevistas com seis *stakeholders* que fazem parte de uma Instituição Pública de Ensino Superior da cidade de Parnaíba-PI, escolhidos por se tratarem dos profissionais que lidam diretamente com a temática central desse estudo, que é o controle interno no campo de pesquisa estudado. A pesquisa documental pode ser caracterizada como fonte de coleta de dados restrita a documentações escritas ou não, onde estas poderão ser realizadas quando o fato ocorre ou posteriormente. Por sua vez, a observação não participante constitui-se como uma técnica de coleta de dados para adquirir informações no que tange aos aspectos da realidade (Marconi; Lakatos, 2003).

Por conseguinte, a entrevista trata-se de obtenção de informações sobre um assunto específico, mediante uma conversação de cunho profissional entre duas pessoas. Caracteriza-se como um procedimento baseado na investigação social, em prol da coleta de dados ou para contribuir em um diagnóstico, para fins de resolução de eventual problema social (Marconi, Lakatos, 2003). Para que os dados fossem coletados, foi realizada a aplicação de uma entrevista utilizando como base o roteiro de entrevista dos estudos de Jácome (2023).

**Quadro 1:** Roteiro de Entrevista

Perguntas	Fontes
1 - Qual sua percepção sobre controle interno? Na sua opinião, a instituição que você trabalha apresenta um bom controle interno?	(Jacomé, 2023)
2 - A instituição disponibiliza manual de controle interno, contendo todas as atribuições inerentes às atividades exercidas?	(Brasil; Bauerr; Coletti, 2020)
3 - Qual o setor/funcionário responsável por elaborar e revisar os controles do seu setor?	(Brasil, 2017)
4 - Você considera que em seu ambiente de trabalho existem falhas de controle interno? Por quê? Em caso afirmativo, quais são elas?	(Brasil, 2017)
5 - Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos e alcançar os objetivos e prazos, claramente estabelecidos?	(Coso, 2007)
6 - As atividades de controle adotadas pela instituição são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano estabelecido?	(Silva, 2017; Coso, 2007)
7 - Na ocorrência de erros, é prática do departamento instaurar processos de revisão para apurar responsabilidades e realizar correção?	(Olivieri, 2008)
8 - Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários de todos os departamentos na elaboração dos procedimentos, das instruções operacionais ou código de ética ou conduta?	(Bordin; Saraiva, 2005).
9 - O sistema de controle interno da instituição é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo?	(Ungaro, 2019)
10 - O sistema de controle interno da instituição tem contribuído para a melhoria de seu desempenho?	(Pereira; Nagano, 2009)

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

De forma exemplificada, o procedimento de coleta de dados utilizado foi baseado na aplicação de dez perguntas durante a realização das entrevistas com seis *stakeholders* que fazem parte de uma Instituição Pública de Ensino Superior da cidade de Parnaíba-PI. A metodologia de pesquisa utilizada permitiu que os profissionais denominados agentes de controles internos descrevessem sobre as suas percepções acerca das práticas de controladoria interna no que tange suas experiências profissionais. Vale frisar que cada *stakeholder* possui variação no que diz respeito ao nível hierárquico, variabilidade em tempo de serviço prestado, formações acadêmicas e cargos desempenhados diversificados para fins de análise de dados. As respectivas classificações dos entrevistados estão apresentadas no quadro um (2) a seguir.

**Quadro 2:** Entrevistados

Entrevistado	Gênero	Cargo	Setor	Tempo de Entrevista
EA	Feminino	Diretora de Governança	Administrativo	14min49s
EB	Masculino	Coordenador de Planejamento Institucional	Administrativo	9min46s
EC	Masculino	Chefe da Divisão de Planejamento Orçamentário	Administrativo	10min25s
ED	Feminino	Diretora de Gestão Financeira	Contábil	14min15s
EE	Masculino	Chefe da Divisão de Execução Orçamentária	Contábil	14min11s
EF	Feminino	Diretora Administrativa Contábil	Contábil	12min25s

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Para alcance dos objetivos propostos, a coleta de dados ocorreu no mês de outubro de 2023, por meio de entrevista presencial, utilizando-se um aparelho celular em prol das gravações, com a permissão dos profissionais supracitados, para posterior transcrição das informações coletadas, com a finalidade de promover interpretações assertivas, de modo a conservar a obtenção clara e objetiva das respostas.

### 3.3 Procedimentos de análises de dados

Utilizando como inspiração os estudos de Pereira e Ribeiro (2020), na análise de dados das 10 entrevistas com os *stakeholders* optou-se pela utilização da técnica de análise de conteúdo, essa é uma técnica, ou conjunto de técnicas, que pretende analisar, sobretudo, as formas de comunicação verbal, escrita ou não escrita, que se desenvolvem entre os indivíduos. Essa técnica de análise segue uma ordem de procedimentos: primeiro, realiza-se uma pré-análise, ou seja, os dados coletados por meio de entrevistas serão transcritos e organizados; depois, procede-se à exploração do material, quando se realiza leituras sucessivas e identificados pontos relevantes de cada mensagem; e, por fim, faz-se as inferências e as interpretações (Bardin, 2011). Partindo de um roteiro de entrevista que busca alcançar os objetivos da pesquisa e responder à questão norteadora, da realização e transcrição das entrevistas, foram elaboradas quatro categorias a serem trabalhadas na análise e discussão dos resultados a seguir.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentadas as descrições obtidas da análise e discussão dos dados referentes às entrevistas aplicadas aos *stakeholders* administrativos e contábeis, pretendendo atingir o objetivo geral desse estudo.

#### 4.1 Perfis dos *Stakeholders*

As respostas recebidas acerca das informações relacionadas ao perfil dos respondentes evidenciaram que os entrevistados são profissionais da área administrativa e contábil, ou seja, *stakeholders* de uma Instituição Pública de Ensino Superior na cidade de Parnaíba-PI denominada nesse estudo como IESPX. Dos seis profissionais respondentes, três são do sexo feminino, e três pertencem ao sexo masculino. Vale ressaltar que três *stakeholders* possuem além da graduação, mestrado profissional. Ademais, além do mestrado, um dos entrevistados possui doutorado. A área predominante de atuação é a contabilidade, representada por três (03) entrevistados. Quanto à variável do tempo de experiência na função, três (03) colaboradores mencionaram que possuem até um (01) ano e dez (10) meses de experiência no cargo e função, enquanto outros três (03) entrevistados indicaram atuar há mais de dez (10) anos.

#### 4.2 A utilização do controle interno sob a ótica dos *stakeholders* de uma IES Pública de Parnaíba-PI

O controle interno compreende os processos administrativos e contábeis, com vista à estimulação da obtenção das informações assertivas, obedecendo às políticas, normas e indicadores corporativos. Seguindo estes parâmetros, o controle interno atua como mecanismo estratégico com funções diversificadas dentro da organização, com o intuito em garantir o conhecimento e fiscalização sobre as atividades desempenhadas dentro dos setores, pretendendo atingir o aperfeiçoamento dos processos institucionais executados (Jácome, 2023).

Para os entrevistados, a percepção sobre controle interno é:

“O controle interno, ele é importantíssimo, faz parte dos pilares da administração. E quando a gente chama ‘controle’ não é engessamento, mas sim a sistematização correta de todos os procedimentos”. (EA)

“A minha percepção de controle interno é atuar de acordo com a minimização de riscos, em conformidade com a lei, com as estratégias da instituição. Atuar nesse sentido, processos internos bem definidos e bem executados”. (EF)

Analisando as respostas dos respondentes acerca da percepção sobre controle interno, percebe-se entendimento sobre o que representa para as organizações, assim como a sua relevância no contexto organizacional. Em complemento da questão um (01), os *stakeholders* afirmam que a Instituição Pública de Ensino Superior analisada neste estudo encontra-se em formulação no que diz respeito à implantação de um setor de controle interno na organização, porém, o processo relacionado a tal prática, encontra-se bem executado.

“Na verdade, nós temos instrumentos que são monitorados regularmente, como por exemplo, o Portal da Transparência e os outros dados que são dados referentes aos outros setores que também funcionam de responsabilidade do planejamento, e, além disso, a gente tem dois relatórios, um deles é o Relatório de Gestão de Riscos, e o outro relatório de Gestão onde são apresentadas essas fragilidades que a Instituição precisa ou necessita correção”. (EB)

“Dentro da perspectiva temporal, acredito que nos últimos vinte e quatro meses tem sido executado e com mais excelência a partir do último ano”. (EC)

Na questão dois (02), perguntou-se aos profissionais, se a Instituição em que trabalham disponibiliza manual de controle interno contendo todas as suas atribuições inerentes às atividades exercidas. Sob essa perspectiva, os entrevistados corroboram que:

“Com certeza, porque como é feito aqui inclusive pela gente, os documentos estão sendo solicitados através dos instrumentos normativos, decretos e leis, estão sendo observados, estudados, analisados, feitos os templates, disponibilizados para os setores que dentro de cada competência de cada setor está sendo construído, e a partir da construção está sendo aprovado nos conselhos internos da Universidade, disponibilizado no site”. (EA)

Por outro lado, os entrevistados referentes ao departamento contábil percebem que:

“Tenho um manual das minhas atividades, a gente tem as normas de atividades, onde cada um tem as suas designações. A gente utiliza muito ainda da que o pessoal desenvolveu na IESPY, provavelmente haverá isso em cada setor, um manual de controle interno em cada setor”. (EE)

“Estamos em processo de elaboração desses manuais”. (ED)

Observando os relatos dos profissionais do setor contábil, percebe-se que se utiliza de um manual advindo de outra Universidade intitulada nessa pesquisa como IESPY, desse modo, faz-se necessário a efetivação de um manual específico de controle interno no departamento de contabilidade em questão, bem como na entidade de um modo geral, com vista à autogestão de seus processos internos. Sob essa lógica, percebe-se a relevância da execução do controle interno no setor de contabilidade, refletindo no processo na tomada de decisões, com o objetivo em proteger o desempenho setorial/organizacional, efetivando assim a supervisão geral no que diz respeito ao controle de erros ou fraudes na entidade (Brasil; Bauer; Coletti, 2020).

A pergunta três (03) questionou qual o departamento responsável por elaborar e revisar os controles dos setores em que foram realizadas as entrevistas. Assim, com base nas respostas apresentadas, os profissionais entendem que no departamento administrativo, a Coordenação de Planejamento Institucional que está associada à Diretoria de Governança da entidade possui a responsabilidade com vista à revisão dos controles:

“No caso, sou eu mesmo. Porque a Coordenação de Planejamento está ligada à Diretoria de Governança, que além da Diretoria de Governança ela faz a gestão de riscos e integridade, então essas duas instâncias são responsáveis por esse controle interno dentro da Universidade. Nós temos além dos relatórios que já citei, temos também o monitoramento feito via painel de dados pela Controladoria Geral da União (CGU), e também pelo Tribunal de Contas da União (TCU)”. (EB).

Observou-se que no departamento contábil, essa percepção promove que o setor responsável pela análise e revisão dos controles indica o setor de Conformidade:

“Dentro do meu setor, nós temos o setor de conformidade contábil. Ele é responsável por fazer esses controles internos, essa conferência dos processos”. (ED).

As divergências das percepções entre o Coordenador de Planejamento Institucional e a diretora de Gestão Financeira ocorrem quanto à existência de um departamento específico com relação ao setor atribuído para analisar os controles setoriais. Neste contexto, entende-se que a análise do ambiente de controle possui a finalidade na obtenção dos dados bem definidos pela

alta administração, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais e efetivar seus macroprocessos (Brasil, 2017).

Na questão quatro solicitou-se que os *stakeholders* participantes da pesquisa identificassem se em seus respectivos ambientes de trabalho, existem falhas de controle interno. Considerando as análises dos respondentes:

“Acredito que eu possa dizer que tem, em não ter o próprio controle interno”. (ED)

“Não diria falhas de controle interno. Às vezes por conta de algumas pessoas ainda não estarem muito familiarizadas com o trabalho, a gente às vezes tem um pouco de dificuldade, mas nada que seja muito difícil de contornar”. (EE)

“A questão de prazos e pouco pessoal, talvez seja um fator que possa contribuir para falhas de controle interno”. (EF)

Nestas perspectivas, os profissionais demonstram que a ausência da sistematização de controle interno na repartição, quanto aos aspectos de capacitação profissional e a necessidade de inserções de colaboradores na seção, contribuem para que haja eventuais falhas de controle interno. Brasil (2017) recomendam que o método de priorização de processos seja estabelecido em processos de unidades/órgãos, contribuindo para a resolução de eventuais inconsistências e fragilidades nas organizações.

#### **4.3 As principais características do controle interno de uma IES Pública de Parnaíba-PI**

Na questão cinco solicitou-se que os *stakeholders* participantes da pesquisa identificassem políticas e ações de natureza preventiva, em prol da diminuição dos riscos, com vista ao alcance dos objetivos e prazos claramente estabelecidos pelo setor/entidade. Considerando a ótica dos profissionais acerca dessa percepção:

“Existe. A Política de Gestão de Riscos que foi implementada em setembro através de um treinamento que houve com toda a equipe, em dezembro após todo esse treinamento e toda essa preparação foi aprovado pelo Consuni (Conselho Universitário) a Política de Gestão de Riscos e um manual da Gestão de Riscos, que é através desse documento que toda a instituição vem trabalhando em 2023. Então existe sim a questão de risco, obedecendo tanto as instruções normativas do Tribunal de contas da União (TCU) e da Controladoria Geral da União (CGU), como da Organização Internacional de Normalização (ISO 31.000)”. (EA)

“Sim. São construídos uma série de indicadores de desempenho, e esses indicadores de desempenho servem para as oito Pró-Reitorias tomarem decisões estratégicas no sentido de ou melhorar a performance do indicador, ou verificar o que não foi atendido, caso o indicador apresente um valor abaixo do satisfatório”. (EB)

“Estamos em constante diálogo e integração entre as equipes e a gestão para estabelecer as prioridades, e alcançar os objetivos que a gestão dentro dos prazos que eles estabelecem, mas considerando toda a demanda interna”. (EF)

Observa-se que os respondentes possuem entendimento claro e objetivo, no que concernem as contribuições do controle interno em prol das políticas de ações preventivas de riscos, assim como descrevem as estratégias que visam aperfeiçoar a tomada de decisões de suas atividades, com o intuito na obtenção de valores e éticas para a entidade.

O gerenciamento de riscos corporativos potencializa a confiabilidade nas informações contábeis, reestruturando alternativas que possibilitem à administração conduzir uma avaliação eficaz das práticas de governança corporativa, ampliando estratégias, e assim, reduzindo os índices de custos ou prejuízos associados aos objetivos da organização (COSO 2007).

Na pergunta seis, questionou-se: As atividades de controle adotadas pela instituição são apropriadas e funcionam consistentemente de acordo com um plano estabelecido? Com o que foi observado, na opinião dos entrevistados, pode-se entender que:

“Sim. Faz parte inclusive não só de uma ação institucional, mas também de uma diretriz da CGU e do TCU, que as Instituições de Ensino Superior elas sigam um conjunto de práticas, e esse conjunto de práticas inclusive é monitorado por esses dois órgãos, que são órgãos fiscalizadores”. (EB)

“Funciona. Lógico que a gente pode aprimorar e melhorar, que acho que tem que ser sempre assim”. (ED)

“Essa fase de implantação está sendo um desafio, até estabelecer os planos e metas, e adotar os controles propriamente ditos, mas uma atividade que grande parte de nossos processos ele também passam pela assessoria jurídica, então é um controle interno consistente, e sim, funciona nesse sentido”. (EF)

Percebe-se deste modo que os profissionais demonstram afinidade com os planos de ações voltados para a execução de controles, onde os planos estabelecidos pela universidade suprem os interesses dos *stakeholders*, estimulando a confiabilidade dos resultados apresentados, para tornar eficazes as tomadas de decisões. Silva (2017) conclui que o controle interno se faz necessário para tornar eficazes as diretrizes operacionais, evidenciando para os gestores informações relevantes e precisas. A administração deve estabelecer um plano estratégico com definições claras das responsabilidades no âmbito organizacional, controlando a qualidade dos dados integrados à gestão (Coso, 2007).

Na questão sete, indagou-se aos colaboradores da organização: Na ocorrência de erros, é prática do departamento instaurar processos de revisão para apurar responsabilidades e realizar correção?

Nesta questão, os profissionais demonstraram que:

“Sim. Quando é detectado um erro, de qualquer forma, ele tem que ser revisto, vai para o responsável, porque o ato administrativo quando o servidor o pratica é responsável. Se puder ser corrigido, devolve-se para eles, e se for algo que trouxe um dano, a instituição a terceiros, realmente é aberto um processo que transferido a responsabilidade para aquele qual deu causa aquele erro. Um exemplo, aqui no meu setor, se ocorrer um erro de prazo, de valor, até multa é gerada”. (ED)

“O pessoal da Corregedoria que vai fazer a apuração das responsabilidades”. (EE)

“No caso de erros, revisamos nossas práticas, estamos em constante capacitação, e mais que apurar responsabilidades é realizar correção, contribuir para uma boa normatização do setor, em conformidade com a legislação e com uma boa gestão”. (EF)

Analisando o compromisso pessoal, baseado na percepção dos respondentes, todos os profissionais se sentem seguros em afirmar que em seus respectivos setores possui uma afinidade no que diz respeito à responsabilidade corporativa, suprindo aos interesses de seus *stakeholders*. Assim, instaurar processos internos e revisar correções necessárias nos setores torna-se possível a efetividade dos resultados de seus processos institucionais baseados na

transparência e confiabilidade das informações normativas, contribuindo para a tomada de decisões a todos os interessados. Nesse sentido, a responsabilização como mecanismo institucional garante o controle das ações do poder público. Em detalhe, a efetividade às ações de controle permite analisar e comprovar procedimentos ilícitos e responsabilizar os fraudadores (Olivieri, 2008).

#### **4.4 As estratégias utilizadas em uma IES Pública de Parnaíba-PI no que se refere às práticas de controle interno**

A questão de número oito questionou se há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários de todos os departamentos na elaboração de procedimentos, instruções operacionais ou código de ética ou conduta. Mediante as entrevistas realizadas, identificou-se:

“O nosso código de ética ainda está em construção, nós ainda continuamos com o código de ética da nossa mantenedora que é a IESPY. Com relação ao treinamento, ele é feito sim, pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, onde ela fez junto com a Diretoria de Governança ano passado um treinamento, e que atualmente a gente vem mantendo esse treinamento de que forma? Na forma de orientações com base nos documentos e nas instruções que a gente recebe dos órgãos gestores”. (EA)

“Sim. Isso é uma diretriz da Reitoria. As comissões têm participação discente, docente, técnico-administrativos e funcionários terceirizados”. (EB)

De acordo com as respostas obtidas, observa-se que na Instituição Pública de Ensino Superior, a política responsável pelo código de ética provinda da Pró-Reitoria da entidade engloba ações que visam disponibilizar treinamentos aos discentes, docentes, técnico-administrativos e para os funcionários terceirizados. Por conseguinte, os treinamentos demonstram-se como facilitadores de aprendizagens necessários à função de analisar e verificar os processos administrativos e contábeis.

As respostas estão em consonância ao estudo de Bordin e Saraiva (2005), em que os autores descrevem que a elaboração de controles internos assegura a fidelidade e integridade das demonstrações, informações e relatórios contábeis, estabelecendo comprometimento profissional com a gestão, estimulando uma estruturação organizacional e funcional baseadas nas diretrizes administrativas.

A pergunta de número nove questionou se o sistema de controle interno da entidade é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo. Na percepção dos profissionais:

“Sim. Nós sofremos aí o monitoramento da CGU. A CGU tem um sistema chamado SITAI (Sistema de Integridade, Transparência de Acesso à Informação). Ele foi estruturado em maio desse ano, e vem fazendo o monitoramento. Ele é composto por treze itens, e dentro desses treze itens tem subitens que ao total são 49 itens cumpridos pela Instituição. E esse monitoramento vem sendo acompanhado tanto pelo TCU como pela CGU, mais precisamente pela CGU. Na parte das prestações das informações, é fornecido via online através da própria CGU um painel, onde diz o nível que nós estamos dentro desse painel, então existem algumas coisas que a gente está precisando implementar, porque a nossa Universidade ainda não tem, mas outra já estamos 100% implementada, então é uma construção, como decreto foi publicado em maio deste ano, nós estamos também da Diretoria de Governança passando por treinamentos para melhorar os controles”. (EA)

“Sim. Não somente ao longo do tempo, mas nós dependendo das classificações das informações, nós temos checagem de dados que são diários dados que são mensais, trimestrais, quadrimestrais e semestrais”. (EB)

“Não possuímos um sistema próprio de controle interno, mas a instância de governança ela está em conformidade com o que exige os órgãos de controle, preparando documentos, e atendendo ao que eles exigem”. (EF)

Entende-se que os entrevistados possuem objetivos bem definidos, com relação às práticas administrativas e de controle envolvidas na gestão universitária. Sob as perspectivas dos *stakeholders*, é evidente que o monitoramento em que a Instituição participa por meio de diretrizes da CGU, as práticas de governança buscam melhorar as questões administrativas da organização, onde o monitoramento aperfeiçoa as práticas gerenciais, implantando um conjunto de normas e procedimentos, de modo a prevenir a gestão contra eventuais fraudes e efetivar a análise de desempenho corporativo.

A última questão da pesquisa fez menção ao sistema de controle interno da entidade. A pergunta aos profissionais foi, se o sistema de controladoria interna contribui para a melhoria de seu desempenho. Logo, os respondentes complementaram com os comentários que:

“Sim. Na verdade, a diretriz de Governança foi implantada em 2020, inicialmente como exigência desse processo de emancipação da Universidade, e desde então ela vem atuando no sentido de poder ampliar e conscientizar a comunidade acadêmica da importância dos procedimentos de controle interno dentro da instituição”. (EB)

“Dentro da nossa conjuntura, do que nós temos hoje de controle que a gente chama de controle, tem sim, positivo”. (ED)

“Acho que a instância de governança está crescendo, e atendendo às recomendações dos órgãos de controle, elaborando os instrumentos, relatórios de gestão, plano de desenvolvimento institucional, plano de desenvolvimento das unidades, relatório anual de atividades, então tudo isso contribui para, com certeza, melhorar o desempenho da instituição”. (EF)

Considerando as respostas obtidas, verificou-se que os *stakeholders* respondentes da pesquisa, têm a percepção da relevância quanto à utilização de um sistema de controle interno que atenda às recomendações dos órgãos de controle como a CGU e TCU, promovendo um aspecto proativo na gestão universitária com base na ética e transparência aos princípios de governança institucional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa se apresentou relevante ao analisar a percepção de *stakeholders* em relação à aplicabilidade do controle interno no contexto da gestão, em uma Instituição Pública de Ensino Superior. A partir das respostas obtidas pelos profissionais entrevistados constatou-se que os seis (06) respondentes da pesquisa compreendem que a organização se utiliza de princípios normativos implantados à Diretoria de Governança institucional, baseado em processos associados à transparência e a legitimidade de seus controles internos.

Do exposto, conclui-se que, a Instituição de Ensino Superior pesquisada não possui um departamento específico de controle interno, porém essa função tem sido desempenhada pelo setor de conformidade contábil da instituição, onde se percebe que os seus *stakeholders* buscam de forma efetiva desempenhar suas ações baseadas na legislação, buscando a execução e conferência dos processos, com ênfase em *compliance*.

O estudo apontou que as estratégias de controle interno na instituição de ensino superior possibilitam auxiliar na tomada de decisões para que haja ajustes ou desenvolvimento referente ao Plano de Desenvolvimento da Unidade (PDU) e para o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), contribuindo para uma estruturação e flexibilidade da qualidade dos serviços e processos corporativos que demonstrem credibilidade quanto à adequação dos procedimentos administrativos e contábeis com base na ética, prestação de contas, e transparência, obedecendo às instruções normativas da Controladoria Geral da União (CGU) e do Tribunal de Contas da União (TCU).

O presente trabalho demonstrou que a predominância de controle administrativo e operacional no ambiente organizacional, as atividades que envolvem controle e monitoramento representam operações fidedignas realizadas com vista ao planejamento estratégico em função dos objetivos da organização. Além disso, observou-se que as principais estratégias que visam aprimorar o controle interno da entidade identificada neste estudo foram o planejamento e organização de objetivos e metas, administração de conflitos, análise de controles físicos sobre ativos, treinamento de pessoal e supervisão das operações, aprimorando assim a eficiência dos processos produtivos.

A limitação desta pesquisa foi a insipiência de estudos análogos a este, e a escassez de pesquisas com a metodologia da temática proposta na região. Contudo, ressalta-se que tanto a questão como também o objetivo do estudo foi respondido e alcançado respectivamente. Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostra, para analisar em outros contextos organizacionais sobre a prática do controle interno sob ótica de gestores em diferentes Instituições Públicas de Ensino Superior na cidade de Parnaíba-PI, acerca do entendimento da governança corporativa e informações relevantes que possam ser replicadas de uma forma mais abrangente no âmbito das organizações de ensino superior que compõem o setor público.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Jamilyle Carla Oliveira et al. Controladoria na gestão pública: um estudo na unidade de controle interno (UCI) do município de Castanhal sob a ótica da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 7, p.3755-3772, 2018.

ARAÚJO, Jaqueline Gomes Rodrigues de. **Controle interno na perspectiva do Framework COSO ERM**: um estudo na Universidade Federal da Paraíba. 2014. 101 f., il. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) —Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2011.

BARRETO, Kamilla Alves; CALLADO, Antônio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Controle interno sob enfoque dos componentes do framework COSP ERM: um estudo em uma instituição de ensino superior. **Revista Ambiente Contábil** -Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036, v. 15, n. 2, p. 202-223, 2023.

BORDIN, Patrícia; SARAIVA, Cristiane Jardim. O controle interno como ferramenta fundamental para a fidedignidade das informações contábeis. **Revista eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 218-218, 2005.

BRASIL, Andrea et al. A importância da governança corporativa e do controle interno na área contábil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 17, n. 1, p. 148-174, 2020.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e PricewaterhouseCoopersGovernance, Risk and Compliance, Estados Unidos da América, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria contábil**. Grupo Gen-Atlas, 2017.

DA SILVA, Nelcilene dos Reis; DE FREITAS CARNEIRO, Alexandre; RAMOS, Elder Gomes. Controladoria no setor público: uma comparação entre as leis de criação em quatro dos maiores municípios de Rondônia e a literatura. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 2, p. 73-87, 2015.

DELY, Livia Maria Sardo Alves. **Controles internos como suporte à gestão estratégica de riscos em uma instituição federal de ensino superior**. Dissertação (Mestrado: Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 122. 2020.

DIAS, Sérgio Vidal dos Santos. **Manual de Controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos de processos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

DOYLE, Jeffrey; GE, Weili; MCVAY, Sarah. Determinantsofweaknesses in internalcontrol over financial reporting. **Journal of accountingand Economics**, v. 44, n. 1-2, p. 193-223, 2007.

FEDERAL, Brasil Governo. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão**. Distrito Federal. 2017.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge: CambridgeUniversity Press, 1984.

GARCIA, Osmarina Pedro Garcia; KINZLER, Lindomar; ROJO, Claudio Antonio. Análise dos sistemas de controle interno em empresas de pequeno porte. **Revista INTERFACE-UFRN/CCSA ISSN Eletrônico 2237-7506**, v. 11, n. 2, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IMONIANA, Joshua Onome et al. The analytical review procedures in audit: na exploratorystudy. **Advances in Scientificand Applied Accounting**, p. 282-303, 2012.

JACOMÉ, Gisele Tavares. **Um enfoque sobre controle interno na perspectiva da teoria do triângulo das fraudes: percepção de gestores e funcionários de uma concessionária**. TCC

(Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, p. 83. 2023.

JONGBLOED, B.; ENDERS, J.; SALERNO, C. Higher education and its communities: interconnections, interdependencies and research agenda. **Higher Education**, 56, 303-324. (Ensino superior e suas comunidades: interconexões, interdependências e agenda de pesquisa. 2018.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEAL, Leonardo Carréra Campos; CEOLIN, Alessandra Carla; NETO, Jorge da Silva Correia. Boas práticas de gestão de projetos públicos: a projetização de uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 5, p. 7294-7315, 2023.

LOURENÇO, R. T.; MANO, M.). **Os Stakeholders e as Instituições de Ensino Superior**. In: 4º Conferencia FORGES (pp. 1–16). Luanda e Lubango, Angola. 2014. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/0f0d/0189e8315babd2675006e765d0308d46788a.pdf>> Acesso em: 09 agosto. 2023.

MACÊDO, Francisca Francivânia Rodrigues Ribeiro; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Características da produção científica sobre orçamento público, orçamento participativo e controladoria pública na primeira década do século XXI. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 5, n. 1, p. 34-42, 2013.

MAINARDES, Emerson Wagner et al. Categorização por importância dos stakeholders das universidades. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p. 4-43, 2010.

MAINARDES, Emerson Wagner et al. Um novo modelo de classificação de stakeholders. In: V Encontro de estudos em estratégia. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2013. p. 1 - 13. Disponível em: <<http://www.sigmees.com.br/files/evento-2011-13.PDF>>. Acesso em: 06 agosto.2023.

MAINARDES, Emerson Wagner. **Gestão de Universidades baseada no relacionamento com os seus Stakeholders**. 2010. 432 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2010.

MANVAILER, Ramão Humberto Martins; DIEHL, Carlos Alberto; LEITE, Edileia Gonçalves. Práticas de controladoria adotadas por instituições privadas de ensino superior (IPES) da região Centro-Oeste do Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 36, n. 1, p. 155-175, 2017.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; ALVES, Osmar de C.; EISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.

OLIVIERI, Cecília. **Política e burocracia no Brasil: o controle sobre a execução das políticas públicas**. Tese (Doutorado em Administração pública e governo) – Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas. São Paulo, p.230. 2008.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de administração de empresas**, v. 45, p. 36-49, 2005.

PEREIRA, Antônia Amanda Alves; RIBEIRO, Henrique César Melo. Sustentabilidade: um estudo sobre a exportação de alimentos orgânicos. **Revista Gestão & Sustentabilidade Ambiental**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 421-444, 2020.

PEREIRA, Elias; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão estratégica de custos. **Controladoria: agregando valor para a empresa**, Porto Alegre: Bookman, 2002.

RABECHINI JR., R.; MORRIS ABARCA, E. A.; U. SALCEDO, N.; P. HORNA SALDAÑA, C. J. .; CRUZ PAIVA, D. . Gerenciamento de stakeholders e escritório de gerenciamento de projetos: Efeito nos resultados. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 62, n. 6, p. e2020–1077, 2022.

SILVA, J. J. A. da; SILVA, M. V. da; OLIVEIRA, R. P. de; BARROS, R. M. J. B.; FRAZÃO, D. M. Uma análise da controladoria dentro da estrutura organizacional de uma empresa familiar SA de capital fechado. **Revista Opara**, v.9, n.3, p.02-19, 2020.

SILVA, Robson da. **Procedimentos de controle interno em micro e pequenas empresas na cidade de João Pessoa-PB**. TCC (Bacharel em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, p. 48. 2017.

SOARES, Larissa Fidélis; DE SANTANA PINHO, Ruth Carvalho. Controle interno na administração pública: Estudo em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública federal. **Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão**, v. 20, n. 1, p. 1, 2022.

STOCKER, Fabricio; DE MASCENA, Keysa Manuela Cunha. Orientação e gestão para stakeholders no processo de decisão organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado** (Management and Administrative Professional Review), v. 10, n. 1, p. 167-191, 2019.

TEIXEIRA, Elenice Cacia Bittencourt. **Study of the internal controls of public institutions of higher education in the State of Parana**. 2008. 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

UNGARO, Gustavo Gonçalves. **Controle interno da administração pública sob a constituição de 1988 e sua eficiência para a transparência e o enfrentamento da corrupção**. 2019. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Sousa. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade**. Brasília: Enap, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K Yin; tradução: Cristhian Matheus Herrera. - 5. ed. Porto Alegre; Bookman, 2015.