

**MENSURAÇÃO DA MATURIDADE DOS SISTEMAS DE GOVERNANÇA E
CONTROLE INTERNO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**

*MEASURING THE MATURITY OF THE GOVERNANCE AND INTERNAL CONTROL
SYSTEMS OF THE FEDERAL HIGHWAY POLICE*

HUGO SILVA ARAÚJO
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

MILER FRANCO D'ANJOUR
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE-IFRN

DAYANE CAROLINY PEREIRA JUSTINO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE-IFRN

MENSURAÇÃO DA MATURIDADE DOS SISTEMAS DE GOVERNANÇA E CONTROLE INTERNO DA POLÍCIA RODoviÁRIA FEDERAL

Objetivo do estudo

Analisar o nível de maturidade dos sistemas de controle interno e governança da Polícia Rodoviária Federal.

Relevância/originalidade

Adotar um enfoque correccional em vez de preventivo, as ações podem perder a capacidade de evitar problemas. A Integração de gerenciamento de riscos na corregedoria equilibraria a abordagem e manteria a prevenção como foco fazendo-se necessário analisar se foi uma importante mudança.

Metodologia/abordagem

Estudo descritivo, conduzida por meio de uma survey de abordagem quantitativa, realizada com 22 setores de controle interno governança da PRF. Os dados foram coletados de uma adaptação ao modelo maturidade da governança à realidade da PRF e analisados através estatísticas descritivas.

Principais resultados

A avaliação da maturidade nos sistemas de controle interno e governança estudado, teve-se em relação a cultura organizacional e controle interno e governança foram avaliados como definidos e o desempenho organizacional como efetividade. Isso demonstrou a necessidade de mudanças e evoluções.

Contribuições teóricas/metodológicas

A identificação de boas práticas do setor privado e do setor público como nova opção de captação de esforços, possibilita o desenvolvimento do nível de maturidade dos sistemas de controle interno e governança e conseqüentemente a melhoria dos serviços prestados.

Contribuições sociais/para a gestão

Sugere-se capacitação dos servidores, sensibilização da alta gestão quanto a importância dos referidos sistemas, difusão dos conceitos e importância da conformidade e gestão de risco para todo efetivo, estimular iniciativas que agreguem às referidas áreas, e trazer uniformidade de atuação.

Palavras-chave: Maturidade , Governança, Controle Interno, Polícia Rodoviária Federal

MEASURING THE MATURITY OF THE GOVERNANCE AND INTERNAL CONTROL SYSTEMS OF THE FEDERAL HIGHWAY POLICE

Study purpose

Analyze the level of maturity of the internal control and governance systems of the Federal Highway Police

Relevance / originality

By adopting a correctional rather than preventive approach, actions may lose their ability to avoid problems. Integrating risk management into the internal affairs would balance the approach and maintain prevention.

Methodology / approach

Descriptive study, conducted through a quantitative approach survey, carried out with 22 sectors of internal control governance of the PRF. The data were collected from an adaptation to the governance maturity model to the reality of the PRF and analyzed through descriptive.

Main results

The assessment of maturity in the internal control and governance systems studied, had in relation to organizational culture and internal control and governance were evaluated as defined and organizational performance as effectiveness. This demonstrated the need for change and evolution.

Theoretical / methodological contributions

The identification of good practices from the private and public sector as a new option to capture efforts, enables the development of the maturity level of internal control and governance systems and consequently the improvement of the services provided.

Social / management contributions

It is suggested to train civil servants, sensitize senior management on the importance of these systems, disseminate the concepts and importance of compliance and risk management to all staff, stimulate initiatives that add to these areas, and bring uniformity of action.

Keywords: Maturity, Governance, Internal control, Federal Highway Police

MENSURAÇÃO DA MATURIDADE DOS SISTEMAS DE GOVERNANÇA E CONTROLE INTERNO DA POLÍCIA RODoviÁRIA FEDERAL

1. Introdução

Recentemente, os estudos sobre maturidade em governança e controle público cresceram, impulsionados por princípios como eficiência, transparência, *accountability*, publicidade e impessoalidade. Na área de segurança pública, essa abordagem surgiu antes de 1988, trazendo à tona críticas sobre a eficácia das políticas de gestão (Marinho, Rocha Silva, & Cançado, 2021). Com a redemocratização nos anos 80 e a Constituição de 1988, a segurança pública avançou visando o bem-estar. O art. 144 estabeleceu o dever estatal de proteção e ordem, com órgãos de poder de polícia para garantir a integridade e o bem coletivo (Bianchini, 2021).

Analisar a evolução histórica das políticas nacionais de segurança pública é crucial, pois permite avaliar seu impacto nas abordagens atuais. A Polícia Rodoviária Federal (PRF), integrante permanente dos órgãos de segurança pública, exerce suas competências conforme definido no §2º do art. 144 da Constituição, no art. 20 da Lei n. 9.503 (1997) (Código de Trânsito Brasileiro, 1997) e no Decreto n. 1.655 (1995). A atuação da PRF reflete essa evolução na implementação das políticas de segurança pública (Competência da Polícia Rodoviária Federal 1995, Código de Trânsito Brasileiro, 1997, Constituição Federal, 1988).

Além disso, a gestão da PRF envolve áreas além da segurança pública, como fiscalização de trânsito e geração de receita. Por isso, auditorias do poder executivo federal recomendaram a criação de uma unidade interna para supervisão e controle, visando aprimorar a governança (Competência da Polícia Rodoviária Federal 1995, Código de Trânsito Brasileiro, 1997). Compreender a trajetória da instituição é essencial para contextualizar o tema, destacando a formação de estruturas de governança e controle interno internas. Essas mudanças foram uma resposta às exigências das entidades de controle, acompanhando as reformas estatais. A Emenda Constitucional n. 19 (1998), conhecida como "reforma administrativa", reforçou a gestão pública com princípios modernos durante a reestruturação do Estado (Emenda Constitucional n. 19, 1998).

A introdução dos sistemas de governança e controle interno na PRF representa, portanto, uma resposta do poder executivo às demandas da sociedade por maior transparência na gestão de recursos públicos e ativos. Esses sistemas constituem ferramentas cruciais para promover boas práticas em toda a administração pública. Além disso, asseguram que situações com potencial impacto negativo nas atividades ou processos sejam abordadas de maneira apropriada e oportuna, evitando prejudicar a realização dos objetivos ou metas institucionais (Polícia Rodoviária Federal, 2021).

Nesse cenário, o Ministério da Justiça e Segurança Pública, através do Decreto n. 10.822 (2021), efetuou uma atualização do Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSP) para o período de 2021 a 2030. Este plano incluiu prazos, indicadores, prioridades, um sistema de governança e diretrizes destinadas aos diferentes níveis de governo estadual e municipal (Decreto n. 10.822, 2021).

Portanto, a configuração atual da PRF, trazida à tona pelo Decreto n. 11.348 (2023), que aprovou a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública, resultou em mudanças substanciais. Um exemplo notável é a transferência da Coordenação Geral de Controle Interno (CGGI), anteriormente sob a Diretoria Executiva, para a Corregedoria-Geral (Decreto n. 11.348, 2023). Isso pode causar problemas na governança e controle interno. Ao adotar um

enfoque corretivo em vez de preventivo, as ações podem perder a capacidade de evitar problemas. Integração de gerenciamento de riscos na corregedoria equilibraria a abordagem e manteria a prevenção como foco.

Portanto, por ser uma nova composição, estando, ainda, em processo de estruturação, é necessário analisar se foi uma importante ferramenta de mudança. Neste contexto este estudo apresenta como questão central de pesquisa: qual o nível de maturidade na gestão dos controles internos e da governança da Polícia Rodoviária Federal? Sendo o objetivo geral da pesquisa analisar o nível de maturidade na gestão dos controles internos e da governança da Polícia Rodoviária Federal.

Diante disso, o presente trabalho apresenta-se estruturado da seguinte forma: uma breve introdução na primeira sessão; logo após será exposta o referencial teórico que foi utilizado como base para o presente estudo; em seguida será apresentada a metodologia utilizada para a produção do estudo; numa fase posterior abordaremos a análise e discussão dos resultados obtidos; e finalmente partimos para a conclusão da pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1 Sistemas de governança e controle interno na gestão pública

Na década de 90, a Reforma do Estado no Brasil trouxe a transição da administração burocrática para a administração gerencial na Administração Pública Federal. Isso foi impulsionado pela Emenda Constitucional n. 19 (1998) (Teixeira & Gomes, 2019). De acordo com Raschendorfer, Figueira e Furtado (2023), essa mudança reflete a necessidade de melhorias no desempenho organizacional e na prestação de serviços à população pela Administração Pública Federal.

A reforma incluiu o princípio da eficiência na Constituição e introduziu técnicas gerenciais avançadas na reestruturação do Estado. Isso abrange a implantação de sistemas de governança pública e controle interno, usando uma abordagem multidisciplinar para oferecer perspectivas estratégicas às informações para os gestores (Raschendorfer, Figueira & Furtado, 2023). A implementação desses sistemas na APF é uma resposta do poder executivo à demanda da sociedade por transparência na gestão de recursos públicos. Esses sistemas são essenciais para promover boas práticas e lidar com situações que podem impactar negativamente as atividades, garantindo ações apropriadas e oportunas para não comprometer os objetivos institucionais (Grin, 2015).

Vasconcelos e Pereira (2004) também partilham dessa visão, ressaltando que os sistemas de governança e controle interno têm a responsabilidade de alertar a gestão sobre a necessidade de mudanças. Além disso, através da análise das falhas identificadas, eles contribuem para a proposição de soluções adequadas. No âmbito normativo, destaca-se a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01 (2016) como um marco regulatório significativo. Esta instrução aborda especialmente os conceitos de controle interno, gestão de riscos e governança no contexto do Poder Executivo Federal (Instrução Normativa Conjunta n. 01, 2016).

Conforme o Tribunal de Contas da União (TCU), a estrutura de controles internos é destinada a gerir eventos que possam afetar o cumprimento dos objetivos de uma organização (Tribunal de Contas da União, 2009). Essa abordagem é baseada no framework COSO, usado globalmente por empresas e entidades públicas para implementar controles internos (Coso, 2017).

Além disso, a Instrução Normativa n. 03 da CGU (2017), que aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal,

estabelece que uma das responsabilidades das Unidades de Auditoria Interna Governamental (UAIG) é avaliar os controles internos da gestão. Essa avaliação deve abranger os componentes do controle interno: "ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e atividades de monitoramento" (Instrução Normativa n. 03, 2017). Essa definição está alinhada com os componentes do modelo de Coso (Coso, 2017).

Na seara da segurança pública, que é o foco principal deste estudo, insta relatar que a publicação do Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (PNSP) é um marco disruptivo para os órgãos de Segurança Pública, pois por meio deste buscou-se uma maior interação entre políticas de segurança, políticas sociais e ações comunitárias, bem como a repressão e prevenção da criminalidade, redução da impunidade e conseqüentemente o aumento da segurança (Decreto n. 10.822, 2021).

Além disso, em sua versão atual, trazido pelo Decreto n. 10.822 (2021), o PNSP traz em seu bojo a determinação para que os órgãos de Segurança Pública definam ações estratégicas, metas e indicadores para a consecução dos objetivos da Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social; ciclos de implementação, monitoramento e avaliação; estabeleçam estratégias de governança e de gerenciamento de riscos que possibilitem a execução, o monitoramento e a avaliação e; orientem os entes federativos quanto ao diagnóstico prévio e à elaboração dos planos de segurança pública e defesa social, que deverão estar alinhados com a Política Nacional de Segurança Pública e Defesa Social e o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030 (Decreto n. 10.822, 2021).

Não obstante, considerando o hiato temporal entre a publicação da normativa e o presente estudo, a gestão pública no âmbito da segurança pública, continua sendo um assunto complexo, com argumentações muitas vezes subjetivas, outras populistas e em muitos casos com uma ênfase equivocada (Baretta, Hoffmann & Tezza, 2022). Ademais, é imperioso afirmar que, independentemente da edição de uma infinidade de normas sobre a temática, a efetividade de um bom sistema de governança e controle interno sempre vai depender do grau de envolvimento e comprometimento da alta administração, o que ainda não é uma realidade em boa parte dos órgãos de segurança pública.

Por isso, estudar de maturidade dos sistemas de governança e controle interno no âmbito da Polícia Rodoviária Federal, possibilita um diagnóstico sobre a qualidade dos serviços gerenciais, baseado principalmente nos princípios da eficiência, da transparência, da accountability, da publicidade e da impessoalidade.

2.2 Modelo de maturidade a partir da escala de controles internos e governança corporativa

Um modelo de maturidade é uma estrutura conceitual criada para avaliar a eficácia e eficiência de processos, sistemas e organizações, visando a identificação de oportunidades de melhoria contínua e a busca por um estado de excelência. Esses modelos têm aplicação em várias áreas, como tecnologia da informação, gestão de projetos, governança corporativa e gerenciamento de riscos (Becker, Knackstedt, & Pöppelbuß, 2009).

Além disso, Almeida Neto et al. (2015) ressalta que um modelo de maturidade geralmente compreende um conjunto de práticas, processos e procedimentos projetados para alcançar um nível mais alto de desempenho. Cada estágio de maturidade representa uma etapa evolutiva, determinada por critérios específicos. A avaliação ocorre por meio de uma análise minuciosa das práticas e processos existentes na organização, seguida pela categorização conforme os critérios do modelo.

O modelo de maturidade incorpora ferramentas de autoavaliação que destacam e priorizam as áreas de aprimoramento, ao mesmo tempo em que desenvolvem uma compreensão

abrangente das práticas que necessitam ser aperfeiçoadas na organização (Souza & Gomes, 2015). Sendo assim, segue no quadro 1 os principais modelos de maturidade listados na literatura.

Quadro 1
Comparativo dos modelos de maturidade.

	CMMI	KPMMM	PMMM	OPM3	P3M3	MMGP
Autoria	SEI – Software Engineering Institute	Harold Kerzner	PM Solutions	PMI – Project Management Institute	OGC – Office of Government Commerce	Darci Prado
Primeira Publicação	1991	2001	2002	2003	2003	2002
Orientação	Processos	Projetos	Projetos	Projetos Programas e Portfólios	Projetos, Programas e Portfólios	Projetos
Dimensão	Corporativa – Organizações de Software e Serviços de Tecnologia	Corporativa – Empresas orientadas a projetos	Corporativa – Empresas orientadas a projetos	Corporativa – Empresas orientadas a projetos	Corporativa – Empresas orientadas a projetos	Corporativa e Setorial – Empresas orientadas a projetos
Instrumento de Avaliação	Checklist	Questionário	Checklist	Questionário	Questionário	Questionário
Abrangência de uso	Global	Global	Global	Global	Global	Nacional
Fonte de referência	Documento	Livro	Livro	Livro	Documento	Livro
Níveis de maturidade	5 Níveis: Inicial; Repetido; Definido; Gerenciado; Otimizado.	5 Níveis: Linguagem Comum; Processos Comuns; Metodologia Única; Benchmarking; Desenvolvimento Contínuo,	5 Níveis: Processo Inicial; Processos Estruturados; Padrão Organizacional; Processo Gerenciado; Processo Otimizado.	4 Níveis: Padronização; Medição; Controle Contínuo; Aprimoramento.	5 Níveis: Processo Inicial; Processo Repetível; Processo Definido; Processo Gerenciado; Processo Otimizado	5 Níveis: Inicial; Conhecido; Padronizado; Gerenciado; Otimizado.

Fonte: adaptado de Santos, Silva, Souza Neto, e Sousa Júnior 2020.

Esses modelos de maturidade são valiosos para organizações do setor público, pois possibilitam uma avaliação imparcial do estágio atual em relação à governança pública, controle interno, gestão de riscos e integridade (Souza & Gomes, 2015). Assim, a avaliação da maturidade dos sistemas de governança e controle interno na PRF é crucial para identificar lacunas e oportunidades de aprimoramento. Isso é alcançado ao avaliar o grau de envolvimento, desenvolvimento e implementação de processos, controles e estruturas de governança e controle interno.

Essa avaliação possibilita à PRF identificar pontos fortes e fracos em seus sistemas, para melhorias e alcance de seus objetivos. A mensuração da maturidade requer abordagem sistemática e contínua, usando métodos adequados e envolvendo todos os níveis da PRF. A

divulgação dos resultados é vital para entender oportunidades de melhoria e impulsionar ações necessárias (Souza & Gomes, 2015).

Foi adotado o modelo de Santos, Silva, Souza Neto, e Sousa Júnior (2020) como referencial teórico e metodológico para avaliar a maturidade da governança de TIC na Administração Pública Federal. O modelo considera aspectos como Confiabilidade, Repetitividade, Consistência dos Resultados em Novas Medições, Simplicidade dos Questionários, Autoavaliação e Foco Restrito aos Processos de Governança Corporativa de TIC. Essa escolha decorre da sua simplicidade e aplicabilidade na avaliação da governança de TIC no governo federal, sendo adaptável para mensurar os sistemas de governança e controle interno da Polícia Rodoviária Federal.

3 Metodologia

A metodologia empregada para alcançar o objetivo da pesquisa foi de natureza descritiva. Isso envolve a coleta de informações de uma amostra de indivíduos para compreender as opiniões, atitudes, comportamentos e/ou características demográficas de um grupo maior de interesse (Sampieri, Collado & Lúcio, 2013).

Quanto aos procedimentos o estudo foi conduzido por uma *survey*, junto aos policiais rodoviários federais que são gestores nas áreas de controle interno e governança na tentativa de conhecer as características e obter informações e opiniões da população pesquisada, conforme define Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000). Já quanto a abordagem o estudo é classificado como quantitativo, pois envolve a coleta de dados por meio de questionários, onde os resultados são analisados por meio de estatísticas descritivas e inferenciais, que permitem identificar padrões, correlações e relações de causa e efeito entre variáveis (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham 2009).

Quanto a população o estudo abrangeu 27 que atuam na área de controle interno e governança da PRF lotados das 27 superintendências regionais em todas as unidade federativas e sede no Distrito Federal. O estudo abrangeu todo a universo populacional, sendo classificado como censitário.

Ademais, o presente trabalho utilizou-se de uma extensa pesquisa documental, ao referenciar Leis, Decretos, Portarias e outros documentos que regulam os procedimentos adotados, principalmente aqueles utilizados pela Polícia Rodoviária Federal em seu campo de atuação.

No que tange ao modelo de maturidade proposto, foram elaborados 3 quadros a partir da escala de controles internos e governança corporativa contando com as práticas desenvolvidas para cada estágio evolutivo apresentando o modelo detalhado para cada um dos domínios: Cultura Organizacional, Controles Internos e Governança e Desempenho Organizacional.

Quadro 2

Cultura organizacional

DOMÍNIO: CULTURA ORGANIZACIONAL					
Elementos/Nível	Nível 1 - Inicial	Nível 2 - Repetível	Nível 3 - Definida	Nível 4 - Gerenciada	Nível 5 - Otimizada
Sensibilização	CO1 - Divulgar na rede interna conteúdos sobre controle interno e governança	CO2 - Promover, periodicamente, eventos sobre controle interno e governança	CO3 - Inserir os temas de controle interno e governança na pauta das reuniões da	CO4 - Acompanhar e verificar se os temas de controle interno e governança	CO5 - Identificar quais são os aspectos dos temas de controle interno e

			alta administração	são abordados e discutidos nas reuniões da alta administração	governança que podem ser abordados com maior profundidade nas reuniões da alta administração
Treinamentos	CO6 - Levantar com o pessoal da área de controle interno e governança as necessidades de treinamentos e capacitações.	CO7 - Promover, periodicamente, treinamentos para o pessoal da área de controle interno e governança	CO8 - Formalizar as necessidades de treinamento do pessoal da área de controle interno e governança	CO9 - Verificar se as necessidades de treinamento do pessoal da área de controle interno e governança são atendidas.	CO10 - Identificar e promover melhorias no processo de treinamento do pessoal da área de controle interno e governança
Prestação de contas	CO11 - Divulgar, nos setores de controle interno e governança as necessidades dos treinamentos e capacitações	CO12 - Relacionar planos, projetos e serviços de controle interno e governança com as metas organizacionais	CO13 - Formalizar planos, projetos e serviços de controle interno e governança perante a alta administração	CO14 - Verificar se os problemas nos planos, projetos e serviços de controle interno e governança são de conhecimento da alta administração	CO15 - aprimorar o engajamento da alta administração na resolução dos problemas, nos planos, projetos e serviços de controle interno e governança

Fonte: adaptado de Santos, Silva, Souza Neto, e Sousa Júnior 2020.

No quadro 2 apresenta valores referente ao domínio de “Cultura Organizacional” no âmbito da PRF. A cultura organizacional pode ser influenciada por diversos fatores, exigindo um grau de esforço consciente e participação de todos os membros da organização (Oliveira Faria, Santos Marques & Silveira, 2022). Sendo assim, este domínio foi distribuído pelos seguintes níveis: inovação, estabilidade, resultados, gestão de pessoal e competitividade (Santos, Silva, Souza Neto & Sousa Júnior, 2020).

Quadro 3

Controles Internos e Governança

DOMÍNIO: CONTROLES INTERNOS E GOVERNANÇA					
Elementos/Nível	Nível 1 - Inicial	Nível 2 - Repetível	Nível 3 - Definida	Nível 4 - Gerenciada	Nível 5 - Otimizada
Conformidade	CIG1 - Identificar formas e práticas para adequação do controle interno e governança às disposições regulamentares, legislativas	CIG2 - Promover reuniões periódicas com as seções pertinentes para atualizar as áreas de controle interno e governança quanto às	CIG3 - Incluir as áreas de controle interno e governança nas reuniões sobre conformidade às disposições regulamentares, legislativas e contratuais.	CIG4 - Identificar e remover obstáculos quanto à participação das áreas de controle interno e governança nas reuniões sobre	CIG5 - Engajar a área de controle interno e governança sobre a relevância das reuniões e boas práticas de conformidade



		disposições regulamentares, legislativas e contratuais		conformidade	
Gestão de Risco	CIG6 - Divulgar na rede interna conteúdos sobre gestão de riscos	CIG7 - Promover periodicamente eventos sobre governança de gestão de riscos	CIG8 - Inserir o tema gestão de riscos na pauta das reuniões da alta administração	CIG9 - Acompanhar e verificar se o tema gestão de riscos é abordado e discutido nas reuniões da alta administração	CIG10 - identificar quais são os aspectos do tema gestão de riscos que podem ser abordados com mais profundidade nas reuniões da alta administração
Tratamento de Risco	CIG11 - Levantar os riscos nos processos finalísticos, de apoio e gerenciais	CIG12 - Divulgar em toda a organização os riscos levantados	CIG13 - Priorizar junto à alta administração os riscos a serem tratados	CIG14 - Promover o tratamento dos riscos priorizados	CIG15 - identificar e remover os obstáculos no tratamento dos riscos
Gestão organizacional	CIG16 - Identificar as metas organizacionais	CIG17 - Divulgar em toda a organização as metas organizacionais	CIG18 - Alinhar as metas organizacionais às metas das áreas de controle interno e governança	CIG19 - Priorizar a execução das metas organizacionais	CIG20 - identificar e remover os obstáculos no alcance das metas organizacionais
Serviços	CIG21 - Elaborar metas de nível de serviços prestados pela PRF	CIG22 - Divulgar nas áreas de controle interno e governança as metas de nível de serviços prestados pela PRF	CIG23 - Promover gestões para que as metas de nível de serviços prestados pela PRF cheguem ao conhecimento da alta administração.	CIG24 - Priorizar junto à alta administração a realização das metas de nível de serviços prestados pela PRF	CIG25 - identificar e promover melhorias nas metas de nível dos serviços prestados pela PRF
Iniciativas	CIG26 - Levantar iniciativas de controle interno e governança relevantes para as áreas	CIG27 - Divulgar em toda a organização as iniciativas de controle interno e governança	CIG28 - Priorizar junto à alta administração a execução das iniciativas de controle interno e governança	CIG29 - Gerenciar a execução das iniciativas de controle interno e governança priorizadas.	CIG30 - identificar e promover melhorias na execução das iniciativas de controle interno e governança
Planos	CIG31 - Planejar as ações de controle interno e governança	CIG32 - Divulgar os planos táticos na organização	CIG33 - Alinhar os planos táticos com os planos da alta administração	CIG34 - Gerenciar a execução dos planos táticos	CIG35 - identificar e promover melhorias na execução dos planos táticos

Fonte: adaptado de Santos, Silva, Souza Neto, e Sousa Júnior 2020.

Já no quadro 3, foi apresentada o nível de maturidade referente ao domínio de Controles Internos e Governança no âmbito da PRF, que pode ser definida como a capacidade de uma organização em estabelecer, implementar e manter controles internos e práticas de governança efetivas, que permitam a gestão dos riscos e a garantia da conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis (Bergamini Junior, 2005). A referida tabela foi dividida pelos seguintes elementos: conformidade, gestão de risco, tratamentos de risco, gestão organizacional, serviços, iniciativas e planos (Santos, Silva, Souza Neto, e Sousa Júnior 2020).

Quadro 4

Desempenho organizacional

DOMÍNIO: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL					
Elementos/Nível	Nível 1 - Inicial	Nível 2 - Repetível	Nível 3 - Definida	Nível 4 - Gerenciada	Nível 5 - Otimizada
Entrega de valor	DO1 - Levantar as necessidades das partes interessadas da organização.	DO2 – Divulgar as necessidades das partes interessadas nas áreas de controle interno e governança	DO3 – Priorizar junto à alta administração as necessidades das partes interessadas.	DO4 – Direcionar os esforços das áreas de controle interno e governança para o atendimento das necessidades das partes interessadas	DO5 - identificar e remover os obstáculos para que as áreas de controle interno e governança atendam às necessidades institucionais
Continuidade	DO6 – Identificar e mapear com as áreas de controle interno e governança planos de contingência e procedimentos de segurança	DO7 – Identificar e mensurar os impactos da descontinuidade e dos serviços de controle interno e governança nas áreas da organização	DO8 – Obter apoio da alta administração para melhorar os planos de contingência e procedimentos de segurança	DO9 – Gerenciar a execução dos planos de contingência e procedimentos de segurança	DO10 - identificar e resolver os problemas na execução dos planos de contingência e procedimentos de segurança
Efetividade	DO11 – Identificar indicadores pertinentes às áreas de controle interno e governança	DO12 – Divulgar os indicadores de controle interno e governança perante a organização.	DO13 – Incluir os indicadores de controle interno e governança nos planos da alta administração.	DO14 – Gerenciar a coleta de informações para os indicadores de controle interno e governança	DO15 - propor ações corretivas conforme os resultados dos indicadores de controle interno e governança
Definição de Responsabilidades	DO16 – Elencar as principais responsabilidades do controle interno e governança	DO17 – Divulgar as responsabilidades do controle interno e governança perante a organização.	DO18 – Formalizar as responsabilidades do controle interno e governança com a alta administração	DO19 – Compatibilizar as responsabilidades pelo controle interno e governança com as	DO20 - identificar e resolver os problemas quanto à execução das responsabilidades do controle

				responsabilidades da alta administração	interno e governança
--	--	--	--	---	----------------------

Fonte: adaptado de Santos, Silva, Souza Neto, e Sousa Júnior 2020.

Por fim, quadro 4 faz referência ao domínio do desempenho organizacional no âmbito da PRF, onde a preocupação se ateve em avaliar e monitorar a efetividade, eficiência e eficácia da organização em relação aos seus objetivos e metas apresentando os níveis a seguir: entrega de valor, continuidade, efetividade e definição de responsabilidades (Abbad, Gama & Borges-Andrade, 2000; Santos, Silva, Souza Neto, e Sousa Júnior 2020).

Sendo assim, a avaliação do nível de maturidade de cada domínio foi feita em escalas crescentes, pensando em quais práticas citadas em cada elemento já tinham sido realizadas ou possuíam condições de realizar. Na etapa 2 foi elaborado um questionário, devidamente registrado em processo administrativo disponibilizado no Sistema Eletrônico de Informações - SEI, contendo um conjunto de perguntas e afirmativas padronizadas a uma amostra representativa e, posteriormente, aplicado aos gestores e servidores públicos ligados diretamente à área de governança e controle interno da PRF em todo país, totalizando 22 assertivas, a fim de avaliar a maturidade das referidas áreas (Dowing & Clark, 2010, Santos, Silva, Souza Neto, e Sousa Júnior, 2020).

Tabela 1

Escala de pontuação

Avaliação da organização	Nível
0 a 2	1
3 e 4	2
5 e 6	3
7 e 8	4
9 e 10	5

Nota. Fonte: Dados da pesquisa 2023.

O questionário foi composto por um conjunto de 3 perguntas iniciais que basicamente dimensionavam o perfil do investigado e da área que atuava e 14 afirmações ligadas diretamente a mensuração da maturidade cuja resposta deveria ser considerada numa escala de 0 (zero) a 10 (dez), na qual o 0 (zero) representa a discordância total e o 10 (dez) a sua concordância total, de acordo com o nível de maturidade dos controles internos e governança corporativa da PRF. Sendo assim, considerando que cada elemento possui 5 níveis e a escala utilizada para avaliação foi de 0 a 10, a análise foi feita utilizando a média de todas as respostas e o resultado aplicado a seguinte as tabelas 1 e 2.

Tabela 2

Escala de nível

Nível	Conceito
1	Inicial
2	Repetível
3	Definida
4	Gerenciada
5	Otimizada

Nota. Fonte: Dados da pesquisa 2023.

Os dados foram coletados por meio de um formulário eletrônico produzido no Google Forms, sendo disponibilizado inicialmente para todos os gestores das 27 Superintendências (1

para cada Estado da Federal e Distrito Federal) e para a Coordenação de Controle Interno localizada da Sede, em Brasília. Contudo, apenas 22 gestores responderam ao questionário no período entre 22 de março a 03 de abril de 2023, em condições de tabulação e análise.

Ressalta-se, por fim, que o método foi aplicado especificamente no âmbito das áreas de controle interno e governança da PRF. Portanto, a replicação em outras instituições faz-se necessário para pesquisas posteriores, as quais podem contribuir para a descoberta de novos elementos, evidenciar outras prioridades, ou sinergias, revelando distinções ou similaridades entre áreas e organizações (Costa Filho & Rosa, 2017).

4 Análise e discussão dos resultados

O questionário foi composto por um conjunto de 3 perguntas iniciais que basicamente dimensionavam o perfil do investigado e da área que atuava e 14 afirmações ligadas diretamente a mensuração da maturidade cuja resposta deveria ser considerada numa escala de 0 (zero) a 10 (dez), na qual o 0 (zero) representa a discordância total e o 10 (dez) a sua concordância total, de acordo com o nível de maturidade dos sistemas de controles internos e governança corporativa da PRF.

Inicialmente cumpre destacar que o questionário foi distribuído para todos os gestores das 27 Superintendências (sendo uma Superintendência para cada Estado da Federal e Distrito Federal) e para a Coordenação de Controle Interno localizada da Sede, em Brasília. Tivemos ao total 22 respostas, todavia, ressalta-se que foram registradas 2 respostas em 4 Superintendências, 3 respostas na Coordenação de Controle Interno e 10 Superintendências não responderam ao questionário.

Na primeira seção do questionário, que teve como objetivo caracterizar o perfil da população pesquisada, bem como o ambiente em que são executadas as atividades, verificou-se que 4 Superintendências do tipo A (que são as superintendências maiores) têm média de 1,75 servidor por regional; Já as 5 Superintendências do tipo B que responderam ao questionário, também têm média de 1,75 servidor por regional; Com relação às 3 Superintendências do tipo C têm média de 2,66 servidores por regional; Por fim, as 2 Superintendências do tipo D têm média de 1 servidor por regional; Cumpre, ainda, relatar que na Sede, onde fica localizada a Coordenação de Controle Interno, possui 8 servidores lotados na área. Deste modo, foi possível constatar que a média de servidores lotados nas regionais não tem uma variação substancial, independentemente do tipo de superintendência. Destoa-se apenas o número de servidores lotados na Sede, que se justifica pelo fato de ser uma área central e responsável pela orientação das demais áreas subordinadas.

Na segunda seção do questionário utilizou-se um total de 14 afirmações ligadas diretamente ao modelo de maturidade proposto nos quadros 2, 3 e 4, onde a mensuração da maturidade foi medida considerando uma escala de 0 (zero) a 10 (dez), na qual o 0 (zero) representa a discordância total e o 10 (dez) a sua concordância total e a análise foi feita utilizando a média de todas as respostas e o resultado aplicado às tabelas 1 e 2.

4.1 Cultura Organizacional

O primeiro tópico abordado para mensurar a maturidade dos sistemas de controle interno e governança da PRF foi com relação a Cultura Organizacional. Vale destacar que a Cultura Organizacional desempenha um papel crucial no desenvolvimento dos sistemas mencionados. Ela compreende valores, crenças, comportamentos e práticas compartilhados pelos servidores, influenciando as decisões e o comportamento diário no trabalho. Nesse contexto, o processo relacionado à Cultura Organizacional foi avaliado sob três perspectivas:

sensibilização, treinamentos e prestação de contas. A análise das respostas revelou uma média de pontuação de 5 para esses processos, o que, de acordo com a Tabela 2, indica que a Cultura Organizacional dos sistemas de controle interno e governança está no nível "definida". No entanto, com base nas teorias, é necessário fazer algumas observações em relação a essa conclusão.

Considerando que a sensibilização dentro de uma organização busca avaliar o envolvimento dos servidores no entendimento de valores, objetivos e princípios, é importante notar que, embora o resultado sugira conclusões, teoricamente não é viável categorizar a sensibilização dos sistemas de controle interno e governança da PRF como "definida". Isso se evidencia pelo fato de, dentre as 22 respostas possíveis, em 12 ocasiões a pontuação foi ≤ 5 , incluindo duas notas 0. Ressalta-se que a sensibilização é fundamental para que os servidores compreendam a importância da prevenção e detecção de fraudes, erros, transparência, ética e a responsabilidade na tomada de decisões. Isso contribui para promover uma cultura de integridade.

Já em relação ao treinamento, considerando que a Cultura Organizacional também visa fortalecer a coesão e colaboração entre os servidores, uma cultura de capacitação eficiente se torna essencial. Isso é crucial para garantir que eles possuam o conhecimento necessário para apoiar a implementação e manutenção dos sistemas de controle interno e governança, adquirindo habilidades específicas para oferecer suporte efetivo à gestão de riscos e garantir a conformidade. Nesse contexto, é preocupante que uma das Superintendências tenha relatado que o treinamento ainda está em estágio inicial.

Quanto ao último aspecto da Cultura Organizacional, relacionado à "prestação de contas", é relevante destacar o princípio do *accountability*, abordado nas bases teóricas e presente nos artigos 34 e 35 da Constituição, evidenciando sua obrigatoriedade (Lenza, 2011). Mesmo sendo a Cultura Organizacional com a maior média entre os aspectos avaliados (5,5), é preocupante que algumas Superintendências tenham atribuído notas baixas à prestação de contas, com três delas dando nota 1 e outra atribuindo nota 0. O princípio da legalidade administrativa estipula que a Administração Pública deve agir de acordo com a Lei. Portanto, não há justificativa para que, em 2023, o sistema de controle interno e governança apresente tais deficiências. A prestação de contas é um alicerce da Cultura Organizacional, essencial para a transparência, responsabilidade e integridade na gestão dos recursos e tomada de decisões. Esses elementos foram enfatizados quando da transição da Administração burocrática para a gerencial, na Reforma Administrativa de 1995.

Assim, para evidenciar o compromisso da PRF com a honestidade, integridade e justiça perante a sociedade, torna-se imperativo promover uma transformação significativa na Cultura Organizacional nas áreas de controle interno e governança. Somente dessa forma será possível aumentar a confiança dos stakeholders e da sociedade em geral, além de garantir uma prestação de serviços mais eficaz.

4.2 Controles internos e governança

No âmbito da análise do campo "Controles Internos e Governança", foram desenvolvidas sete declarações com o intuito de avaliar o grau de evolução dos seguintes elementos: conformidade, gerenciamento de riscos, abordagem aos riscos, administração organizacional, prestação de serviços, iniciativas e planos. Desse modo, com base novamente nas informações apresentadas nas tabelas 1 e 2, conclui-se que o estágio de desenvolvimento no domínio de "Controles Internos e Governança" é considerado como "definido".

Entretanto, é crucial enfatizar que, dentre os procedimentos avaliados, os setores de Conformidade e Gerenciamento de Riscos exibiram os índices mais baixos, marcando 5,0 e 5,3,

respectivamente. Cabe ainda destacar que a conformidade desempenha um papel fundamental nos sistemas de controle interno e governança da PRF, pois exerce uma função na prevenção e identificação de comportamentos ilegais ou antiéticos, bem como na redução de riscos e proteção da reputação da organização. Através da conformidade, a organização pode demonstrar sua responsabilidade e dedicação à ética e à integridade perante órgãos de controle e a sociedade em geral.

Em contrapartida, a gestão e a abordagem dos riscos se apresentam como elementos cruciais para a operação eficaz dos sistemas internos de controle e governança. Quando possuem robustez, eles asseguram a identificação proativa e o tratamento adequado de riscos estratégicos e de longo prazo. Isso abarca o reconhecimento de ameaças externas e a avaliação dos riscos internos, assumindo, assim, um papel intrínseco no processo de tomada de decisões.

Assim sendo, a ausência ou insuficiência de conformidade e gestão de riscos revela-se extremamente prejudicial aos sistemas de controle interno e governança, uma vez que desempenham um papel fundamental na estabilidade e progresso desse âmbito.

4.3 Desempenho organizacional

Foram avaliados 4 processos no domínio "Desempenho Organizacional" na área de controle interno e governança da PRF: entrega de valor, continuidade, efetividade e definição de responsabilidades. Apesar da média geral não divergir dos outros domínios, é notável que, numa análise mais detalhada, este domínio obteve a maior média individual (5,9) no processo de "efetividade". Cabe destacar que, novamente, pelo menos uma nota 0 foi atribuída a cada processo, o que é preocupante para setores que, de acordo com Raschendorfer, Figueira e Furtado (2023), carecem de melhorias no desempenho organizacional e da necessidade de eficácia, qualidade e transparência nos serviços à população.

A avaliação do domínio "desempenho organizacional" desempenha um papel vital na eficácia dos sistemas de controle interno e governança. Isso porque tem como objetivo analisar a realização bem-sucedida e a efetividade dos processos de trabalho da PRF em relação aos seus objetivos estratégicos e metas. Em outras palavras, essa análise está intimamente relacionada ao cumprimento ético, transparente e responsável das responsabilidades, resultando na geração de valor tanto para os stakeholders quanto para a sociedade como um todo.

Dessa forma, a ausência de desempenho organizacional nos sistemas mencionados contraria as ideias apresentadas por Grin (2015). Isso pode resultar em falhas na identificação de oportunidades de melhoria, na implementação de planos de ação para o aprimoramento da gestão organizacional e na garantia de que a organização esteja cumprindo suas responsabilidades de maneira ética, transparente e responsável. Essa perspectiva é compartilhada também por Vasconcelos e Pereira (2004).

Diante de tudo o que foi apresentado, torna-se evidente que a avaliação da maturidade dos sistemas de governança e controle interno na PRF teve um papel crucial na identificação de lacunas existentes e oportunidades de aprimoramento. Além disso, é essencial ressaltar que, se a PRF estabelecer múltiplos requisitos essenciais sem um modelo único que os atenda, deverá renunciar aos requisitos não cobertos pelo modelo escolhido ou adaptá-lo. Nesse contexto, é válido ponderar se a PRF não deveria criar um modelo próprio para satisfazer seus requisitos essenciais de avaliação. Por fim, é notável que o resultado obtido com o uso da planilha está alinhado com as impressões iniciais compartilhadas pelo responsável pela área.

5 Conclusão

O presente estudo buscou analisar o nível de maturidade dos sistemas de controle interno e governança da PRF. A pesquisa utilizou um estudo descritivo, conduzida por meio de uma *survey* de abordagem quantitativa, realizada com 22 gestores de controle interno governança da PRF. Os dados foram coletados a partir de uma adaptação ao modelo de Santos, Silva, Souza Neto, e Sousa Júnior (2020) que possibilitou avaliar o nível de maturidade da governança da PRF. Os dados foram analisados através estatísticas descritivas.

Por todo exposto, conclui-se, portanto, que a maturidade nos sistemas de controle interno e governança na PRF, embora os resultados tenham demonstrado como definidos, carece de mudanças e evoluções. Para tanto, sugere-se a promoção de capacitação dos servidores diretamente ligados às áreas, sensibilização da alta gestão quanto a importância dos referidos sistemas, difusão dos conceitos e importância da conformidade e gestão de risco para todo efetivo, estimular iniciativas que agreguem às referidas áreas, bem como trazer uniformidade de atuação para todas as regionais.

Aliado a esse contexto, a identificação de boas práticas do setor privado e do setor público seria uma nova opção de captação de esforços, que poderiam possibilitar o desenvolvimento do nível de maturidade dos sistemas de controle interno e governança e sua consequente melhora significativa na qualidade de serviços prestados pela PRF.

O modelo de maturidade dos sistemas de controle interno e governança trazidos neste trabalho é uma adaptação do modelo estabelecido na pesquisa de Santos, Silva, Souza Neto, e Sousa Júnior (2020) quando o mesmo, avaliou a maturidade da governança de TIC na Administração Pública Federal, sendo devidamente adequada às particularidades das áreas. A falta de capacitação dos servidores existentes limitou a amplitude de aplicação do modelo teórico da pesquisa, de tal forma, se buscou restringir tecnicamente o público pesquisado, buscando assim assegurar a impossibilidade.

Ademais, é importante frisar que o presente estudo se deu através de análise feita exclusivamente no âmbito da PRF, devendo-se alertar para a limitação da pesquisa, em que a generalização dos achados e as conclusões não podem abranger todo o sistema nacional de segurança pública. Tal aspecto foi considerado, porquanto se busca obter um conhecimento mais aprofundado do ambiente estudado, e não necessariamente uma generalização, o que poderá requerer estudos futuros, empregando-se técnicas apropriadas. Portanto, a pesquisa pode contribuir como subsídio para estudos futuros, entretanto, há que se considerar que os resultados são aplicáveis ao ambiente estudado, e não deve ser generalizado.

Referências

- Abbad, G., Gama, A. L. G., & Borges-Andrade, J. E. (2000). Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. *Revista de Administração contemporânea*, 4, 25-45.
- Baretta, J. V., Hoffmann, M. G., & Tezza, R. (2022). Inovação e governança no setor público: identificação e análises de escalas. *Revista Pretexto*, 23(3).
- Bateman, T. S., Snell, S. A., & Rimoli, C. A. (1998). *Administração: construindo vantagem competitiva*.
- Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Desenvolvendo modelos de maturidade para gestão de TI: Um modelo de procedimento e sua aplicação. *Business & Information Systems Engineering*, 1, 213-222.
- Bergamini Junior, S. (2005). *Controles internos como um instrumento de governança corporativa*.

Bianchini, F. J. Segurança pública na garantia dos direitos fundamentais. *visões sobre direitos humanos e fundamentais (VOL. 2)*, 624.

Controladoria Geral da União (CGU). (2017). CGU lança painel sobre gastos de tecnologia da informação no Governo Federal. Brasília DF. Recuperado de:

<https://www.cgu.gov.br/noticias/2017/09/cgu-lanca-painel-sobre-gastos-de-tecnologia-da-informacao-no-governo-federal>.

COSO, I. (1992). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control–Integrated Framework.

Costa, B. A., & Rosa, F. D. (2017). Maturidade em gestão ambiental: Revisitando as melhores práticas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23, 110-134.

de Almeida Neto, H. R., de Magalhães, E. M. C., de Moura, H. P., de Almeida Teixeira Filho, J. G., Cappelli, C., & Martins, L. M. F. (2015). Avaliação de um Modelo de Maturidade para Governança Ágil em Tecnologia da Informação e Comunicação. *iSys-Brazilian Journal of Information Systems*, 8(4), 44-79.

de Oliveira Almeida, N., & Neto, R. O. (2015). *Gestão Profissional de Portfólio: Maturidade e indicadores*. Brasport.

de Oliveira Faria, E., dos Santos Marques, G., & Silveira, T. R. (2022). Compreensão dos Padrões de Comportamento Organizacional em direção a Sustentabilidade a partir da Perspectiva Neoinstitucional. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 13(4), 2403-2422.

de Souza, T. F., & Gomes, C. F. S. (2015). Estudo bibliométrico dos principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5, 5-26.

Decreto n. 10.073, de 18 de outubro de 2019. (2019). Aprova as Estruturas Regimentais e os Quadros Demonstrativos dos Cargos em Comissão e das Funções Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública e do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, respectivamente, remaneja e substitui cargos em comissão e funções de confiança. Brasília, DF.

Decreto n. 10.822, de 28 de setembro de 2021. Institui o Plano Nacional de Segurança Pública e Defesa Social 2021-2030. Brasília, DF.

DiMAGGIO, Paul J.; POWEL, Walter W. A Gaiola de Ferro Revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas - RAE Clássicos*, v. 45, n. 2, p.74-89, abr-jun, 2005.

DOWNING, D., & Clark, J. (2017). *Estatística Aplicada-Série Essencial*. Saraiva Educação SA.

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3), 105-112.

Grin, E. J. (2015). Programa nacional de gestão pública e desburocratização: os nexos com a trajetória das políticas prévias e com a administração pública gerencial. *Revista Economia & Gestão*, 15(39), 66-88.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.

Instrução Normativa Conjunta Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e Controladoria Geral da União (MP/CGU), n. 01, de 10 de maio de 2016. (2016). Dispõe

sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF.

Instrução Normativa n. 3, de 09 de junho de 2017. (2017). Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, DF.

Justen Filho, M. (2010). *Curso de direito administrativo*. Saraiva.

Lei n. 12.846, de 1 de agosto de 2013. (2013) Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF.

Lenza, P. (2022). *Direito Constitucional-Esquemático*. Saraiva Educação SA.

Marinho, F. A., da Rocha Silva, M. A., & Cançado, A. C. (2021). GESTÃO SOCIAL E O USO DE TICS: Participação social na formulação de políticas públicas. *Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor*, 296-309.

Martin, N. C., Santos, L. R. D., & Dias Filho, J. M. (2004). Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15, 07-22.

Polícia Rodoviária Federal (PRF) (2021). Plano Estratégico 2021-2028. Brasília: PRF, 2021. Recuperado de: <https://www.gov.br/prf/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/plano-estrategico>.

Raschendorfer, É. V., Figueira, A. R., & Furtado, L. (2023). Elementos que Impactam a Construção de um Modelo de Governança Pública no Brasil: O Caso da Marinha do Brasil. *BBR. Brazilian Business Review*, 20, 76-98.

Sampieri, R. H., COLLADO, C. F., & LUCIO, M. D. P. B. (2013). Definição do alcance da pesquisa a ser realizada: exploratória, descritiva, correlacional ou explicativa. *Metodologia de pesquisa*. 5^a ed. Porto Alegre: Penso, 99-110.

Santos, P. O. L. dos., Silva, A. P. B. da., Souza Neto, J., & Sousa Júnior, R. T. de .. (2020). Proposta de construção de modelo de maturidade em governança e gestão de TIC. *Read. Revista Eletrônica De Administração* (Porto Alegre), 26(2), 463-494.

Teixeira, A. F., & Gomes, R C. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público (Civil Service Review)*, 70(4).

Tribunal de Contas da União (TCU). (2019). Critérios Gerais de Controle Interno na Administração: um estudo dos modelos e das normas disciplinadoras em diversos países. Diretoria de Métodos de Procedimentos de Controle. Brasília, DF. Recuperado de: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A15A4C80AD015A4D5CA9965C37#:~:text=Controle%20Interno%20%20C3%A9%20um%20processo,confiabilidade%20de%20relat%C3%B3rios%20financeiros%3B%20c>.