

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO COMO ALTERNATIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Mayara Zago Munaretto¹

José Correia Gonçalves²

RESUMO

Este artigo aborda a importância para as organizações de terem um gerenciamento no arquivo, pastas funcionais, Controle Interno, funcionários e seus reflexos para o bom andamento dos trabalhos. Todas as organizações devem estabelecer critérios bem definidos para se desempenhar e promover seus colaboradores de acordo com sua habilidade e desempenho de cada cargo e comportamento. Na instituição em análise, percebeu-se que a gestão destes pontos deixa a desejar no andamento do setor e, posteriormente, as consequências negativas diretamente com os colaboradores, constatando a necessidade de inovação dos métodos utilizados. O objetivo deste estudo é analisar o quanto necessário é fazer a boa gestão da empresa para que isso possa refletir positivamente no setor. O principal resultado na organização é a possibilidade de se adequar a novos métodos e melhorar o desenvolvimento, implantando o setor de protocolo, levando em consideração a existência de um projeto para iniciar o mesmo. Outro ponto relevante é a necessidade de implementar treinamentos e reuniões internas mais regulares no setor. As principais metodologias utilizadas para a realização do estudo foram referências bibliográficas, observações *in loco*, e entrevistas informais.

Palavras-chave: Gerenciamento. Controle Interno. Organização.

THE IMPORTANCE OF INTERNAL CONTROL AS NA ALTERNATIVE IN A PUBLIC ORGANIZATION

¹ Acadêmica do Curso de Administração, 8ª fase do Centro Universitário UNIFACVEST.

² Graduado em Administração, Especialização em Economia de Empresas, Mestre em Economia área de concentração Economia Industrial, Doutor em Ciências Sociais área de concentração Relações Internacionais. Coordenador do Curso de Administração, Prof. das disciplinas de Administração de Projetos, Instrumento de Análise Administrativa, Empreendedorismo e Orientador do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração do Centro Universitário UNIFACVEST.

ABSTRACT

This article addresses the importance for organizations to have a management in the file, functional folders, Internal Control, employees and their reflexes for the good running of the work. All organizations should establish well-defined requirements to perform and promote their employees according to their ability and performance of each position and behavior. In the institution under review, it was noticed that the management of these points is not desired in the course of the sector and, subsequently, the negative consequences directly with the employees, recording the necessity for innovation of the methods used. The objective of this study is analyze how necessary it's to make the good management of the company, so this can reflect positively in the sector. The main result in the organization is the possibility of adapting to new methods and improving the development, implementing the protocol sector, taking into account the existence of a project to start the same. Another relevant point is the need to implement more regular internal training and meetings in the sector. The main methodologies used for the study were bibliographical references, on-site observations, and informal interviews.

Key words: Management. Internal Control. Organization.

1 INTRODUÇÃO

O Controle Interno é um dos setores mais importantes de uma organização pública ou privada, o qual pode contribuir de forma significativa para o bom funcionamento da mesma. É importante que as empresas se padronizem neste quesito, inserindo métodos de inovação com o intuito de solucionar os problemas de perdas das pastas no encaminhamento ao arquivo morto.

Desta forma, este estudo buscará entender, compreender e orientar a melhor forma de gerir o arquivo da organização em análise, para isso serão investigadas as práticas da empresa antes de possíveis alterações e estas registradas para posteriormente serem apresentadas aos responsáveis.

O interesse desse estudo sobre a mudança essencial é para que a organização em análise possa manter seus setores em ordem.

O objetivo geral é buscar e apontar quais são os fatores que contribuem para que a organização pública possa manter seu funcionamento adequado, por isso é essencial manter

uma política de gestão em dia que ajudará a identificar os problemas no setor de RH, entre outras falhas identificadas. Objetivos específicos: apontar os pontos críticos, analisar quais melhorias podem ser aplicadas na organização para que diminuam os problemas com o arquivo tanto no RH, quanto no arquivo morto.

As metodologias usadas para o desenvolvimento do artigo foram: observações *in loco*, entrevistas informais com colaboradores da empresa em análise, pesquisas bibliográficas envolvendo o tema abordado, para obter raciocínio sobre os pontos analisados contando com o ponto de vista de vários autores.

Este artigo relata a importância de manter o controle em dia no setor, evitando possíveis perdas de documentos de seus servidores, assim aumentando o rendimento diário dos colaboradores e tornando o ambiente mais organizado. A prática de padrão de controle protege o patrimônio, através do Controle Interno, auxilia diretamente os gestores em seus atos, assim, seguindo os princípios constitucionais e as normas impostas, alcançando uma gestão mais transparente.

O presente artigo foi estruturado da seguinte forma: no referencial teórico foram citadas as informações sobre o tema abordado, utilizando como referência autores de Controle Interno entre outros pertinentes ao assunto tratado. No capítulo referente ao tema ou problema foi realizada uma breve descrição da história da organização, e através do diagrama de Ishikawa, conhecido como “espinha de peixe”, foram evidenciados os problemas encontrados na organização. No capítulo da análise teórica e comparativa do tema, ou problema, foram destacados os problemas encontrados na empresa e apresentado soluções de acordo com as observações *in loco* e análises realizadas na empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações estão se adequando cada vez mais por meio de novos modelos de gestão mais preocupados com os problemas cotidianos. Sendo assim, Malmegrin (2010, p. 26) enfatiza que:

O modelo de ciclo de gestão prevê que a gestão seja executada em quatro etapas contínuas, quais sejam: o Planejamento (P), a Execução (E), a Avaliação (A) e o Controle (C). No papel proativo, o controle pode rever o que foi planejado definindo medidas que reduzam a possibilidade de ocorrência de disfunções similares às identificadas anteriormente.

O controle assume umas das primordiais funções na gestão, sendo aplicável tanto na área pública como na privada, pois tem a função de verificar se tudo acontece como planejado. Na visão de Peixe (2008, p. 29) o controle: “[...] corresponde à faculdade e dever

dos indivíduos em estabelecer comparações entre os padrões preestabelecidos e as suas pretensões.”

Observa-se que, para um controle efetivo na organização, é preciso realizar com clareza e amplitude o controle em todos os setores da gestão. Botelho (2007, p. 36), explica que: “Diante da nova realidade da Administração Pública existem novos princípios que deverão ser considerados na atuação do Controle Interno.”

Nos municípios, o Controle Interno vem enriquecendo por conta de suas responsabilidades que foram e continuam sendo atribuídas pelas legislações. Destaca Cavalheiro (2005, p. 36) que:

A criação de controle interno para evitar o abuso de poder, o erro, a fraude e, principalmente, a ineficiência é fundamental para que os Municípios resguardem os seus ativos; assegurem a fidelidade e integridade dos registros, demonstrações, informações e relatórios contábeis; conheçam os seus compromissos com a gestão; oriente, e estimulem a organização estrutural e funcional, comunicando as diretrizes administrativas aos setores envolvidos.

A função do controle abrange todos os serviços e setores da organização. Segundo Silva (2004, p. 208):

Registra que desde 1922 existia no Brasil a preocupação com o controle no setor público. Naquela época o controle interno atuava examinando e validando as informações sob os aspectos da legalidade e da formalidade. Sua preocupação era no sentido de atender aos órgãos de fiscalização externa e não à avaliação da forma como os administradores atuavam na prestação dos serviços públicos.

Inovar com um modelo padrão dentro da organização, para que seja avaliado o desempenho real da entidade. Segundo Chiavenato (2004, p. 613):

O controle exerce uma função restritiva e coercitiva, no sentido de coibir ou restringir desvios indesejáveis, pode ser, também, “um sistema automático de regulação no funcionamento de um sistema e, por fim, como função administrativa, através do planejamento, organização e a direção.” A função administrativa é a mais importante, por ser através dela que há o monitoramento das tarefas executadas e a avaliação das atividades e resultados esperados, no intuito de fazer com que a empresa tenha êxito no que foi elaborado através do planejamento.

Levando em consideração o bom andamento da entidade, compete à execução da controladoria afirma Catelli (2001, p. 346) que: “Assegurar a otimização do resultado econômico da organização na busca pela eficácia institucional, de forma a possibilitar o crescimento dos ganhos corporativos, por meios de decisões assertivas.”

Neste sentido, a ênfase da administração é implantar um sistema e ter controle de seu desempenho na gestão. Crepaldi (2004, p. 79) destaca que: “É de fundamental importância à utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem os resultados mais favoráveis com menos desperdícios.”

De forma sucinta e ampla, em uma organização o Controle Interno tem como objetivo para Fayol (1981, p. 139): “[...] assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e

evitar sua repetição.”

Deste modo, a entidade que possuir um controle terá vantagens nos resultados, sendo fundamental na gestão para alcançar os objetivos esperados. Destaca Pereira (2008, p. 03) que:

Apesar de um inevitável cenário de dificuldades, a empresa que estiver dotada de processos decisórios adequados, suportado por boa estrutura de controles internos, garante uma vantagem importante sobre aquelas que não contam com um processo organizado e eficaz. É factível nos tempos recentes, que o foco da gestão de valor também leve em consideração o interior das empresas na perspectiva de controle e estilo de gerenciamento. A existência de um controle interno aumenta a probabilidade de satisfação dos interesses econômico-sociais da empresa.

A organização busca por meio do Controle Interno os registros, fichas cadastrais, relatórios e demais instrumentos para uma gestão controlar seu sistema de verificação e fiscalização. Muitas vezes exercendo o controle sobre as situações rotineiras da organização, otimizando seus resultados.

3 O CAPÍTULO REFERENTE AO TEMA OU PROBLEMA

O Município de São Joaquim-SC, remonta sua fundação em 07 de maio de 1887 por Manoel Joaquim Pinto. A Prefeitura Municipal de São Joaquim é uma empresa pública, que tem sua estrutura principal situada na sede do Município à Praça João Ribeiro, 01 – Centro, onde fica instalado o Poder Executivo e as principais secretarias.

A divisão completa da Administração se dá por meio de doze secretarias, sendo as de maior destaque e que tem correlação direta com o tema do trabalho as da Administração, Fazenda e Educação.

Dada à natureza da empresa os principais produtos são: a mediação dos interesses dos municípios através de leis municipais, obviamente aprovadas pela Câmara Municipal de Vereadores e devidamente sancionadas pelo Prefeito; a prestação de serviços básicos como, por exemplo, a coleta de lixo; fornecimento de água tratada; serviços básicos de saúde; serviços básicos de educação; etc. Para o trabalho em foco, interessam diretamente os serviços burocráticos demandados de cada secretaria em especial as que envolvem a secretaria de Administração.

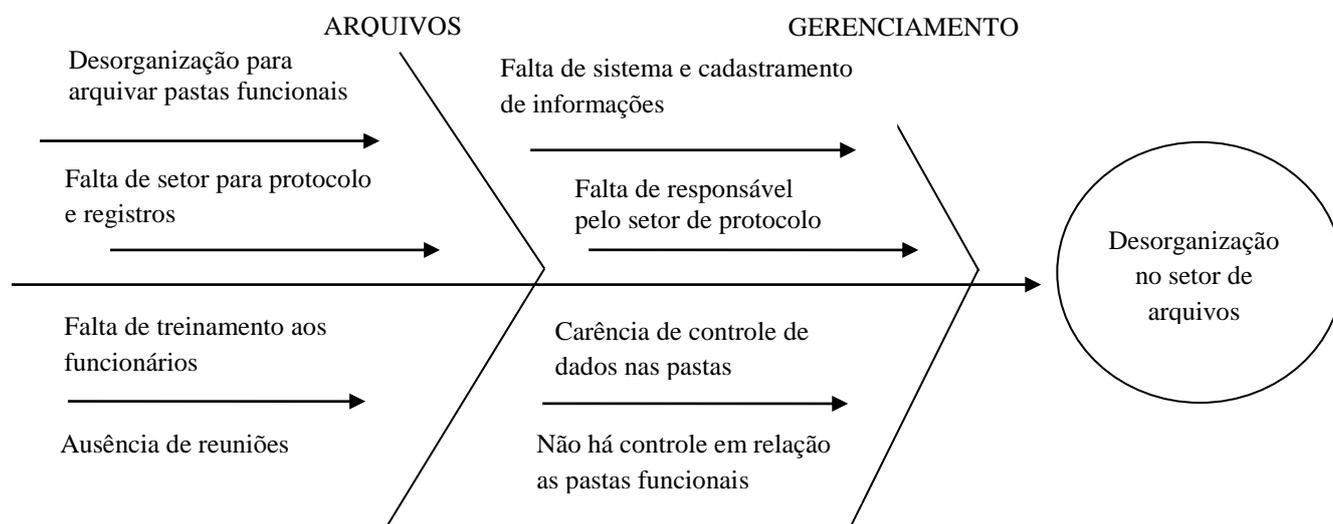
Diferentemente de uma empresa da iniciativa privada, não há o que se falar em posicionamento no mercado, porém, a Prefeitura de São Joaquim-SC, se considerar como empresa, ela ocupa o primeiro lugar do Município, quer em arrecadação, quer em número de empregos gerados diretamente e indiretamente.

A afirmação no parágrafo anterior se reflete neste, visto que a Prefeitura Municipal tem como clientes todos os seus municípios que hoje são estimados 26.763 mil, (IBGE, 2018, p. 2)

Como em toda e qualquer empresa, não é diferente na Prefeitura, onde a demanda de materiais em geral é muito grande necessitando de fornecedores, que vai desde a distribuição de água mineral até aos que fornecem medicamentos. A concorrência, quando se trata de Prefeitura, envolve escolas particulares, clínicas médicas, entre outros.

As observações realizadas *in loco* na sede da Prefeitura se destacam em alguns aspectos negativos relacionados à organização. Para relatar melhor estes aspectos observados, foi utilizado o diagrama de Ishikawa, com o intuito de esclarecer as possíveis causas dos problemas detectados na instituição:

- Arquivo: a organização deixa a desejar no controle das pastas funcionais, por não possuir um protocolo de registros e aumentando a perda de papéis pelo transporte das pastas a outros setores.
- Gerenciamento: o setor em análise não apresenta investimentos em um sistema e não há um responsável pelo setor de protocolos.
- Recursos Humanos: a empresa em estudo não oferece cursos mensais de especializações *online*, presencias e/ou treinamentos; não faz reuniões semanais para manter os servidores atentos de possíveis mudanças no setor.
- Controle Interno: o setor não consegue identificar e controlar se todas as pastas funcionais preenchem os requisitos exigidos em editais para contratação, não sabendo se falta algum documento funcional por serem muitos colaboradores. Diante disso, o Controle Interno acaba ficando distante do setor de RH onde são executadas e iniciadas as pastas na organização.



4 O CAPÍTULO DA ANÁLISE TEÓRICA E COMPARATIVA DO TEMA OU PROBLEMA

A organização em questão trata-se da Prefeitura Municipal de São Joaquim, que presta serviços de necessidades básicas para seus munícipes, porém alguns setores deixam a desejar na questão organizacional. Pode-se dizer que a empresa necessita de melhorias especificamente no setor de RH.

A lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, em seu capítulo I, art. 2º, descreve arquivos:

Consideram-se arquivos, para os fins desta Lei, os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidade privadas, em decorrência de exercício de atividades específicas, bem como por uma pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos.

Na empresa em análise, o método para a resolução do problema no setor de RH, seria de imediato a implantação de um protocolo para arquivos, despacho e registro de documentos, assim podendo se ter um controle da retirada de pastas funcionais, registrando quem efetuou a mesma, isso irá contribuir de forma significativa para no caso de não ser devolvido, saber com quem se encontra.

O comportamento corporativo remete a importância do desenvolvimento do setor e o andamento de cada colaborador na organização. Robbins (2005, p. 6) explica que: “O comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho da empresa.”

Para a resolução desta falha, a realização mais frequente de reuniões e treinamentos deixariam os colaboradores mais qualificados e atentos de determinados assuntos necessários no seu ambiente de trabalho.

A empresa em questão possui déficit de controle no setor de RH, especificamente na parte das pastas funcionais, pois faltam alguns documentos que devem ser fornecidos pelo colaborador na hora de sua contratação. Segundo Silva (1997, p. 82) destaca que: “Controle é o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição.”

Entende-se que, a empresa em análise, necessita adequar um outro método, buscando o controle do setor em questão. Verifica-se também que a organização tem dificuldades de manter organizado o ambiente em estudo, a movimentação diária de papéis e a quantidade de pastas funcionais.

Dentro da área de RH, possui várias ferramentas a serem aplicadas. A falta de gerenciamento e aplicação de um sistema para cadastramento das informações das pastas funcionais e um setor responsável para organizar o protocolo de registros e demandas. A definição do conceito de processo para a *Association of Business Process Management Professionals*:

Um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a transferência de controle para outro processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. (ABPMP, 2009, p. 30):

Na organização em estudo, implantar uma sala responsável por esses serviços seria eficaz e um processo de benefícios para a administração, pois diminui o acúmulo do setor, sendo com o fluxo de pessoas que passam por ele ou de papéis. Na busca de melhorar os resultados no atendimento e rapidez no despacho de documentos. Portanto, é preciso implantar a sala de protocolo, a organização possui um projeto em andamento para que seja desenvolvido e posto em prática, mas no momento está em déficit, para consolidar o desenvolvimento da empresa.

5 CONCLUSÃO

A importância do Controle Interno na organização pública tem como intuito evitar erros, problemas de gestão e ineficiência. Desta forma será possível aprimorar o andamento do setor, garantindo assim mais engajamento para a empresa.

A organização esteve aberta para a sugestão de possíveis melhorias, sendo assim já possui um projeto para a implantação da sala de protocolos, que ainda não foi executado por falta de espaço no prédio sede da mesma. A estrutura de gestão de RH de uma empresa precisa ser estabelecida com critérios definidos para propor inovações no setor de forma que garanta o aumento no desempenho e melhora no comportamento de todos os colaboradores.

Através das análises foi possível verificar as falhas no setor de RH. Diante deste estudo ficou visível a necessidade da organização em estabelecer parâmetros de gestão e manter novas práticas que envolvam o planejamento, ferramentas de controle e um protocolo.

Com a realização deste artigo, foram evidenciados e repassados aos responsáveis os pontos negativos e positivos à organização, e assim tomar decisões para suas correções, pois concordam que após as mudanças trarão resultados positivos à empresa.

Elaborar este estudo foi recíproco e construtivo a todos os envolvidos, pois se tornou possível interagir ainda mais com o dia a dia da organização analisada, detectando aspectos negativos que ocorriam e possíveis métodos de controle para sanar os problemas apresentados.

REFERÊNCIAS

ABPMP. ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **BPM CBOOK**: guia para o gerenciamento de processos de negócios: corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOOK. V 2.0. 1. ed. Brasil: ABPMP, 2009.

BRASIL. **Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Diário Oficial. Brasília, n.6, p.455, 9 de janeiro de 1991, seção 1.

BOTELHO, Milton Mendes. **Manual prático de controle interno na administração pública municipal**. Curitiba: Juruá, 2007.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica gecon. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALHEIRO, Jader Branco. **A organização do sistema de controle interno municipal**. Porto Alegre: Evangraf, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. edição. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2004.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **PAS- Pesquisa anual de serviços**. 2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/sao-joaquim/panorama>>. Acesso em: 11 de set. 2018.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão operacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

PEIXE, Blênio César Severo. **Finanças públicas**: controladoria governamental. Curitiba: Juruá, 2008.

PEREIRA, Antônio Nunes. **A importância do controle interno para a gestão de empresas.** 2008. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/68/68>>. Acesso em: 30 de ago. 2018.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e controle.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.