

# CONTROLE INTERNO NA GESTÃO ESCOLAR

Guelly Urzêda de Mello Rezende <sup>1</sup>

Orientador: Roberto Kennedy Ferreira da Silva de Queiroz<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo mostra a importância do controle interno na gestão escolar, tem por objetivo analisar os itens de controle interno que podem ser aplicados no ambiente escolar, garantindo melhorias de forma geral. A organização do ambiente, a forma como atender os colaboradores, tomadas de decisões com informações precisas em tempo hábil, planejamento, execução e acompanhamento faz muita diferença em qualquer entidade. Saber aplicar medidas de controle na intenção de proteger ativos ajuda o gestor ter mais firmeza nas suas decisões e alcançar melhorias na administração da escola.

**Palavras-chaves:** Gestão Escolar; Controle interno; Administração.

## ABSTRACT

This article shows the importance of internal control in school management. It aims to analyze the internal control items that can be applied in the school environment, ensuring improvements in general. The organization of the environment, the way employees are served, decision-making with accurate information in a timely manner, planning, execution and monitoring make a big difference in any entity. Knowing how to apply control measures with the intention of protecting assets helps the manager to be more firm in their decisions and achieve improvements in school administration.

**Keywords:** School Management; Internal control; Administration.

## INTRODUÇÃO

A controladoria é extremamente relevante em uma organização, ela coordena os sistemas de informações e disponibiliza simulações de diversas alternativas para tomada de decisão, gerando assim, resultados econômicos favoráveis a empresa, com o objetivo de obter maior eficiência e eficácia com o seu planejamento.

---

<sup>1</sup> Graduando em Licenciatura de Pedagogia pela Faculdade de Piracanjuba (FAP).

<sup>2</sup> Graduado em Biologia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB); Especialista em Gestão Pública pela Faculdade Albert Einstein de Brasília (FALBE); Mestre em Educação pela Universidad de Los Pueblos de Europa (UPE) e Doutor pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

Foi utilizado neste artigo, pesquisa bibliográfica, feita a partir de livros, outros artigos, revistas e conteúdo de materiais disponibilizados na internet.

As instituições buscam aprimoramento em diversas áreas e setores, com crescimento do mercado e competitividade aflorada, as entidades mostram mais interesse em métodos e ferramentas inovadoras, para obtenção de boa gestão, nas instituições escolares possuem a mesma necessidade.

A controladoria promove visão geral da realidade da empresa, coordena a parte orçamentária, financeira, operacional, contábil, planejamento, execução e fiscalização. Desempenha um papel extremamente relevante dentro das organizações, com o objetivo de obter maior eficiência e eficácia na proteção de ativos, por isso justifica-se a elaboração deste artigo.

A instituição bem administrada possui características diferenciadas das que não são. No ramo educacional é aparente a dificuldade gerencial das escolas no Brasil. O controle interno aplicado na escola pode trazer melhorias em todos os sentidos para a área educacional. Este artigo tem como objetivo geral: Quais são os itens de controle interno que podem ser aplicados na gestão educacional? As escolas possuem muitas falhas na sua rotina, gestores perdidos e com dificuldade para tomar decisões, a maioria deles não possui formação na área contábil, administração, gestão o que dificulta o trabalho.

Estruturou-se o presente artigo da seguinte maneira: Referencial teórico, metodologia e considerações finais.

A contabilidade gerencial segundo Graham Jr. (1994) está voltada para a administração da entidade, que tomando como referencial a contabilidade financeira, a contabilidade de custos, e as análises financeiras e dos balanços, pode influenciar sobremaneira na tomada de decisão do administrador público.

Estrutura organizacional para Ranson, Hinings e Greenwood (1980) é um meio complexo de controle, que tem uma sequência de produção e recriação.

Portanto, busca-se compreender neste estudo a importância do controle interno na gestão educacional.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Conceito de controle interno**

É um conjunto de regras e medidas aplicadas, tendo como objeto assegurar a execução e garantir proteção de ativos, dentro dos princípios básicos da administração pública. Hall (2001) afirma que mudanças na organização provocam mudanças estruturais.

Pode determinar medidas corretivas e preventiva para que os atos imperfeitos não se repitam no futuro, bem como sejam ressarcidos eventuais danos ao patrimônio público. Controle interno está relacionado com o planejamento organizacional e todos os meios de fiscalização adotados dentro de uma empresa, e evitar ineficiências, erros e fraudes, gerando informações contábeis corretas.

Segundo CFC, 2000 apud Oliveira, Peres Jr. e Silva ( 2002, p.81) considera:

O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade na proteção de seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade de seus registros e demonstrações contábeis e de sua eficácia operacional.

Os controles internos têm por objetivo manter a integridade do patrimônio da entidade, é preciso ser definido, implantado e implementado sempre que existir a necessidade, para garantir a normalidade administrativa, operacional, contábil, orçamentária e financeira.

Encontramos em Machado Jr e Reis (2001, p.166):

Quando dizemos que um sistema de controle não deve ser pessoal, queremos frisar que ele deve ser estruturado de tal forma que permita evitar os desvios muito largos do programa inicialmente traçado a ajudar na manutenção da normalidade administrativa.

O controle interno é uma soma de medidas, regras e normas elaboradas pela instituição voltadas para manter a economicidade e garantir bons resultados da realização das atividades que envolvem a gestão pública em geral.

Segundo Botelho (2009, p.31):

O controle interno na administração pública objetiva a descoberta de possíveis desacertos, de descompasso administrativo, do mau cumprimento ou emperramento das rotinas, de inconformidade aos princípios administrativos, processados pelos próprios servidores de diversas áreas da administração.

Os procedimentos de controle interno permitem a identificação de eventuais problemas no desenvolvimento das atividades podendo sugerir alternativas para solucioná-los, ajudando a administração na condução da exatidão funcional, operacional e financeira.

O controle interno recai sobre cada agente da administração, desde que seja responsável por bens e valores públicos, pois os erros são cobrados pelo executor que possui total competências para essas atividades, todos participantes tem que ter disciplina em relação as normas pré estabelecidas, pois o controle interno é um sistema integrado por medidas que devem ser cumpridas para manter a efetividade e promover a eficiência operacional, garantindo que os recursos sejam empregados eficientemente nas operações cotidianas.

Toda atividade desenvolvida, consubstanciada em documento ou em outro meio, que mostre de alguma forma resultado, situação ou ação com o objetivo de verificar se está em conformidade com o padrão estabelecido na legislação e normas, são consideradas que são medida de controle.

### **Princípio do controle interno**

Os princípios de controle interno envolve um conjunto de regras, medidas que visam atingir objetivos como qualificação adequada, treinamento, segregações de funções, rodízio de funcionários, instruções normativas e aderências a normas legais.

Na instituição a responsabilidade deve ser limitada, caso contrário o controle será ineficiente, é preciso definir os funcionários responsáveis para assegurar que todos os procedimentos de controle seja obedecidos, a pessoa responsável deve tomar ação corretiva de acordo com sua autoridade, a responsabilidade é aplicada a todos os funcionários, cada um é responsável pelo seu serviço, é preciso estipular as obrigações de cada um para que se houver erros saber quem fez. As atividades mais importantes é preciso nomear a escolha do profissional para execução da tarefa. Dessa forma em casos de omissões consegue corrigir a pessoa certa. No órgão público é necessário ser definido as funções na competência individual, em realizar atos ilícitos a pessoa responde juridicamente, então é necessário que o trabalho seja feito corretamente.

Nas escolas é preciso delegar quem é responsável pelos lançamentos em sistemas, recebimentos de materiais, quem vai efetivar as compras, guarda de documentos, zelo pela ordem do pátio, estocagem e organização de alimentos, organização de arquivos, escalas de serviço e demais atividades.

O sistema organizacional só funciona se todos os integrantes tiverem o mesmo objetivo, é importante fazer organogramas com as funções adequadas descritas. As instruções por escrito e os manuais de procedimentos fomentam a normatização, a eficiência, e evitam erros.

O controle interno deve ser distribuído nos mais diversos segmentos do serviço público, envolvendo desde o menor nível de chefia até o administrador principal, sendo que todas as atividades da administração pública devem ser controladas.

As atividades devem ocorrer de forma coordenada, orientada e supervisionada, sendo atribuído ao sistema de controle interno, que é o conjunto de todas as ações de controle exercidas diariamente.

É preciso ações de comunicação com os alunos sobre o zelo do patrimônio e bem público, palestras, rodas de conversa principalmente se a escola for do governo, ensinar a zelar e cuidar para ter sempre móveis novos, salas bonitas, paredes limpas e outros.

Botelho (2009, p. 32) diz:

O controle interno irá nortear as ações do poder executivo no seu aspecto de economicidade, fazendo que todos os atos da administração pública sejam previamente analisados. Com isso, ao encaminhar suas contas ao Tribunal de Contas, o Prefeito terá a garantia de que a mesmas serão aprovadas.

Os controles internos auxiliam em benefícios significativos para comprovar a veracidade dos informes e relatórios contábeis e financeiros e operacionais, previnem fraudes, e em caso de ocorrência dos mesmos possibilidades de descobri-los o mais rápido possível e determinar sua extensão.

Localizar erros e desperdícios, promovendo ao mesmo a uniformidade e a correção, ao registrarem-se as operações; os controles também estimulam a eficiência da mão de obra, salvaguarda os ativos das organizações.

Na escola deve ser aplicado controle de número de alunos presente diariamente em cada sala de aula, para ser feito a merenda escolar na quantidade correta, para não haver desperdícios, deve ser levado em consideração a preferência dos alunos no cardápios, pois nada adianta ter uma merenda que crianças não gostam, porque não vão comer, vai jogar fora e a ideia principal é que os alunos sejam alimentados de forma saudável. Fazer a troca do cardápio ou de alguns itens é justo, pois agrada e evita desperdícios. As sobras devem ser aproveitadas com criatividade e responsabilidade.

Para Almeida (1996, p. 55), A contabilidade deve exercer um controle sobre numeração sequencial de todas as notas fiscais de compras e vendas, observando-se elas estão sendo contabilizadas dentro do regime de competência.

Para certificar se as transações estão sendo feitas na época devida, assim fica evidente o item amarração de sistema que também é um princípio de controle interno.

A escola deve ter planilhas de marcações de quantidades armazenadas na escola e quais itens devem ser providenciados para que não falte, material necessário para o bom funcionamento escolar.

Para ter um controle eficiente e preciso gerar despesa, com isso deve apurar a relação custo x benefício, pois não se pode gastar para proteger o que está sem riscos, é preciso verificar se as medidas de controles são satisfatórias condizem com os gastos gerados para manter o controle, em algumas situações a criação e implementação de um controle ideal, por ser oneroso é descartado, mas em órgãos públicos é obrigatório por lei.

A escola deve ter instruções normativas dos setores, cada colaborador saber suas rotinas e obrigações, nas normativas são relatadas todas as atividades desenvolvidas em todos os setores. Facilitando assim o desenvolvimento do funcionamento da escola.

Os itens de controles internos necessitam de acompanhamento, pois nada adianta serem implantados, se não manterem coerência continuada na sua execução.

Uma sequência de maneiras a serem realizadas na entidade, provoca modificações louváveis, uma vez que toda melhoria é bem aceita, quando se trata de valores monetários.

A seguir os itens de controle interno:

## **Rotinas internas**

As rotinas internas são todas as atividades desenvolvidas no dia a dia, é a sequência das atitudes no desenvolvimento do trabalho, são as formas de preenchimento de documentos, formas de atendimento ao público, procedimentos de autorização, datas de compromissos de pagamento. Todos os atos rotineiros da organização são considerados rotinas internas.

No dia a dia da escola o acompanhamento deve ser realizado e a qualquer tempo ser interferido para correções de melhorias, instruções normativas devem estar a disposição de todos os colaboradores, reuniões constantes para tirar dúvidas e fazer alterações que forem necessárias.

Nas escolas, horário, lotação de aula, reuniões, datas para conferência, apresentação de planos de aulas, elaboração de planejamentos, as rotinas em sala de aula, as regras a serem seguidas, fazem parte do item rotina interna.

As rotinas devem ser observadas e analisadas no dia a dia assim poderá reestruturar para melhor atender as necessidades da instituição, para estabelecer as rotinas internas primeira precisa definir os sistemas administrativos que são o conjunto de atividades semelhantes considerados setores, então implantar a instruções normativas para cada sistema administrativo. Faz a separação das atividades idênticas chamados de sistemas administrativo e para cada sistema elabora várias instruções normativas para cada tipo de atividade. Desta forma todos sabem o que devem fazer e o controlador sabe de quem deve cobrar.

Em TCE (2007.p.32) assim diz:

A definição desses sistemas, com a identificação da unidade que atuará como órgão central de cada um, servirá de base para o início da implementação e padronização das rotinas internas, contemplando os respectivos procedimentos de controle, que serão especificadas nas **instruções normativas**”

As Instruções Normativas descrevem as rotinas internas que são ordens a serem seguidas por todos funcionários, cada setor obedecerá a rotina diária do setor, e assim sucessivamente, também contém organogramas e manuais de procedimentos.

Com a formalidade de Instruções Normativas facilita a realização do trabalho, pois na dúvida olha na norma e pronto, já está lá escrito como deve proceder, de

quem é a responsabilidade da execução de tal procedimento, quem deve carimbar ou autorizar determinado ato, em que data deve ser resolvido tal atividade para permanecer no prazo, desde organização documental e guarda, entre inúmeras informações necessárias para desenvolver da melhor forma o serviço no setor.

A organização escolar deve obedecer a realidade e as características de cada escola, pois não existe modelo padrão, o controlador interno não pode impor uma Instrução normativa, pois assim será mais complicado a obediência a regra, trabalhando de forma participativa é possível realizar um trabalho sério e bem-feito.

Após a elaboração da Instrução normativa é preciso repassar e ensinar a todos os envolvidos do setor já normatizado é importante ser feito seminário para discernimento, leitura e esclarecimento de dúvidas. Então seguida acompanhar as atividades de rotina se estão de acordo com a norma e sempre emitindo circulares aos setores para fiel cumprimento das Instruções Normativas de controle interno.

As rotinas definidas por escrito se tornaram com o tempo habituais, mas precisam de serem fiscalizadas com frequência. Em virtude de descumprimento da Instrução Normativa, o gestor deverá notificar o responsável para fiel cumprimento da norma, e se houver reincidência ou resistência o gestor deverá ser informado para tomar providências. O gestor deve lutar para garantir bom funcionamento do controle interno, e o item rotinas internas deve funcionar em harmonia cada um faz a sua parte da forma que é para ser feita.

Segundo Crepaldi (2000, p.207), rotinas internas compreendem:

- ✓ Formulários internos e externos
- ✓ Instruções para preenchimento e destinações de formulários internos e externos
- ✓ Evidências das execuções dos procedimentos internos de controle
- ✓ Procedimentos internos dos diversos setores das empresas

Quando o órgão não possui uma sequência definida de realização de rotinas internas é muito confuso identificar de quem foi o erro, ou em que momento houve a causa do erro. Sem regras é dificultado a realização das tarefas, o que enfraquece o controle interno. Desde um recebido numa nota fiscal, um carimbo num documento certificando que foi protocolado são simples exemplos de rotinas.

### **Acesso de ativos**

O item acesso de ativos são os controles que mantêm a ideia de malícia, são medidas para dificultar a possível fraude ou desperdício, não são todas as pessoas que são confiáveis, na instituição é preciso confiar valores em pessoas escolhidas pessoas de grande confiança, para evitar que haja desvios.

Na escola, a chave, guarda de almoxarifado, senhas de sistemas e de gerenciadores financeiros, guarda documental deve ser limitado. O acesso de ativos é justamente restringir que qualquer pessoa tenha acesso a qualquer coisa na hora que bem entender. As informações mais melindrosas que precisem de segurança, precisam estar protegidas.

A organização deve restringir e delegar a alguns funcionários certos poderes como emitir declarações, fazer despesa, efetuar pagamento, aprovar concessão dispensa de atividade, arquivamento de documentos, operar o sistema bancário pela internet e manter guarda de talões que compreende o acesso de ativos.

Os serviços devem ter seus responsáveis estipulados para que sejam cobrados quando houver necessidade, deve manter assinatura de cheques não somente por uma pessoa da empresa, é praxe a utilização de vários assinantes em documentos relevantes, que pressuponham liberação de valores.

A responsabilidade deve ser intransferível quando se trata de valores, as medidas de controle interno devem funcionar de forma conjunta com as demais regras para que possam dar bons resultados, o acesso de ativos é um item de controle interno que deve ser levado em consideração por representar grande risco na entidade quando mal distribuído as atividades aos seus responsáveis.

É imprescindível o manuseio em conjunto dos documentos assinados e envelopes de dinheiro de salários, precisam ser de forma coletiva. Não se diga que o administrador geral procede com excesso de desconfiança em relação aos delegados, apenas é melhor prevenir do que remediar. É necessário ficar atento não somente ao que diz respeito a valores, mas em todo procedimento que é preciso assinar ou demonstre relevância.

### **Segregação de funções**

A segregação de função ocorre quando uma pessoa é responsável por várias fases de um procedimento, como comprar, receber a mercadoria, e pagar. Para uma

eficiência de controle interno é preciso desmembrar as funções, dividir as tarefas de forma que o procedimento da fase inicial a fase final seja realizado por várias pessoas, com isso dificulta fraudes, pois precisaria do consentimento de várias pessoas para realizar a irregularidade, e em caso de erros existe a possibilidade de ser descoberto por um dos integrantes em tempo hábil.

Uma pessoa não pode ser a faz tudo, as atividades e responsabilidade deve ser distribuída conforme o cargo e capacidade de cada colaborador, um processo completo não pode ser executado por apenas uma pessoa. Nas questões financeiras pelo menos duas pessoas assinam juntas. Em escolas de municípios pequenos, onde se tem poucos colaboradores, em algumas situações entrando no quesito da exceção ainda existe pessoas que exercem varias atividades.

Os setores devem ser divididos, ter pessoas encarregadas de execução ligadas uma as outras, mas em salas e setores diferentes. Em alguns poucos casos o mesmo funcionário resolve tudo, então é preciso verificar, o custo e os procedimentos implantados, desta forma sistemas simples podem ser adotados.

Observa-se Crepaldi (2000, p. 209) “A segregação de funções consiste em estabelecer que uma mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis, em virtude de essas funções serem incompatíveis dentro do sistema de controle interno”.

É muito comum em municípios pequenos uma mesma pessoa ser responsável por todas as transações financeiras e administrativas, nestes casos em uma ocultação de transação fica evidente a facilidade de desvios, e demoraria a ser descoberto. Evitando-se os meios não se praticam os fins, suprimindo-se as circunstâncias favoráveis as modificações de dados registraes, evita-se a ocorrência de práticas lesivas ao patrimônio público.

A pessoa que autorizou não deve ser a pessoa que aprova, para não por em risco os interesses do órgão, assim trabalhando sem setores diferentes, diminui a facilidade para a ocorrência de fraudes, não é o suficiente, mas é essencial.

Agora vejamos em Moscove, Simkin, Bagronff (2002, p. 205).

Se as seguintes separações de funções forem adotadas pelo sistema de controle interno de uma empresa, fica bastante reduzido o risco de erros e irregularidades passarem despercebidas.  
Separar a custódia de ativos da contabilização referente a esses ativos.

Separar a autorização de transações da custódia de ativos relacionados com a função de autorização. Separar a autorização de transações da contabilização associada com a função de autorização.

É evidente que distribuir as funções reduz a oportunidade de fraudes, assim uma pessoa trabalha precisando de outra pessoa de outro setor, desta forma os procedimentos realizados tornam-se fiscalizados enquanto são executados.

O gestor não pode executar tarefas, não pode por exemplo ser responsável ou presidente, ou seja, não pode fiscalizar o que ele mesmo fez.

Nas escolas não pode haver a mesma pessoa que executa várias fases de responsabilidade, precisa ter cautela.

### **Confronto dos ativos com os registros**

Confronto dos ativos com os registros é um grande instrumento de fiscalização do controlador, pois com a comparação de registros é possível perceber se houve erro, algumas conferências devem ser feitas quando envolve o erário antes de serem efetivamente pagas.

Conforme Almeida (1996, p. 54):

Se a empresa não adota procedimentos de comparar os ativos com registros contábeis, fica fácil para o funcionário que tem acesso aos ativos ponderar-se indevidamente de um ativo e sem esse fato ser descoberto por muito tempo.

Confrontar a soma das requisições de compras, com valor das notas fiscais, conferir assinaturas e carimbos. As contas de despesas antecipadas devem estar conciliadas com planilhas de rateio e documento; as contas ao imobilizado e diferido devem estar de acordo com os controles patrimoniais da empresa, verificar depreciação e amortização.

Na escola é preciso observar os lançamentos em sistemas comparando com documentos físicos, relatórios etc. O confrontamento das informações é fundamental pra garantir boa gestão.

No momento de recebimento de mercadorias compras a pessoa responsável deve comparar o que está sendo entregue na escola com o que realmente foi

solicitado pelo setor de compras, deve conferir todos os detalhes da nota fiscal, quantidade, data, qualidade dos produtos, os preço unitários e preço total.

Conferir se os limites constitucionais estão sendo respeitados, se cumpri os prazos para envio de documentos, manter atualizado dados de sistemas para emissão de informações.

### **Amarração do sistema**

Nas escolas é preciso ser desenvolvido itens de amarração para interligar um atividade a outra pode ser, pedidos, requisições, carimbos, planilhas, relatórios estruturar toda entrada de bens, desde o momento de chegada até a guarda do mesmo, é necessário ter a certificação de que realmente foi autorizado a compra, se tem as devidas assinaturas e carimbo, e encaminhar para o setor subsequente sempre respeitando as medidas de controle, um pagamento só pode ocorrer se realmente a mercadoria foi entregue, se já houve o empenho e liquidação e ai então faz ordem de pagamento e enfim, o devido cheque, se esta escola for do governo.

Nas Instruções Normativas são definidos o passo a passo para a realização das atividades e a amarração do sistema precisa ser feita de forma que um procedimento para ser realizado não exista segregação de função e seja amarrado entre as pessoas envolvidas para dar sequêcia, cada um faz uma parte e assim dificulta erros, irregularidades e possíveis desvios.

Para Crepaldi (2000, p.210) algumas providencias devem ser tomadas:

- Conferência independente dos registros das transações contábeis;
- Conferência independente dos cálculos, das quantidades de estoque, depreciação, correção monetária, provisão, notas e vendas;
- Conferência da classificação contábil e todos os registros;
- Estabelecimentos de controles sequenciais sobre as compras e vendas;
- Rotinas internas de controle, uma área controla a outra.

Na escola é preciso ter conferências desde de requisições de compra, até o numerário enviado para o banco através do motorista do órgão ou empresa, é importante controlar até as coisas que representam ser singelas, o intuito de aplicar amarração de sistema é que um setor controle o outro de forma espontânea na execução do serviço diário, para finalizar uma tarefa é preciso comunicar com outros setores, assim um checa o serviço do colega, sucessivamente, então pode estar

descobrir falhas em outro setor, se por virtude um documento falso entra na empresa, acabara sendo descoberto antes do efetivo pagamento.

Não pode haver segregação de funções, porém os colaboradores executam cada um uma fase, e para dar inicio ao trabalho precisa garantir que está tudo correto até o momento que lhe foi confiada a execução de sua atividade, havendo divergência, erro, irregularidade, fraude, prevaricação ou negligencia precisa ao invés de dar seguindo no trabalho, deverá parar e informar a autoridade superior do que está acontecendo. O item amarração de sistema deve ser obedecido com seriedade na escola para o bom funcionamento escolar.

Deve haver boa comunicação entre os setores da escola, merenda, quantidades de alunos, reunião de pais, organização interna, fazendo sempre conferencias, material dado em sala de aula se coincide com planos de aulas aprovados, números de faltantes, desistentes e demais informações fazem a diferença para tomada de decisões.

## **Responsabilidade**

Definir os funcionários responsáveis pelas atividades é muito importante para se ter liderança e bom resultado no setor, é preciso definir por escrito as normas e medidas e de preferência ficar num local a vista.

No quesito responsabilidade a ética profissional é uma das responsabilidades de mais atenção: colaboradores devem ter uma linguagem adequada, sem gritos e histeria, dentro do ambiente educacional, trajas adequados, postura diferenciada que sirva de referência, professores não devem exigir/ aceitar presentes, devem ter cautela em relação a uso de imagens em sala de aula e assuntos que mereçam delicadeza a serem tratados em sala de aula.

As Instruções Normativas devem ser ensinadas e acompanhadas nos sistemas administrativos, para cada integrante responsável por setor uma cópia das instruções normativas deve ser entregue.

Quando as pessoas não são cobradas pelas suas atribuições, frequentemente pouca atenção é dada as medidas de controle interno e a integridade e exatidão dos resultados fica comprometida. Sendo assim as pessoas devem ser responsabilizadas pelos resultados a ela atribuídas. O plano de organização deve fixar, com clareza, as responsabilidades funcionais.

Para Boynton, Johnson e Kell (2002, p.324) dizem:

Os papéis e demais membros do quadro de pessoal da entidade que fornecem informações para os sistemas que incluem controles internos, de que utilizam informações por eles fornecidas, são responsáveis por comunicar a um nível mais alto da organização quaisquer problemas de não obediência aos controles ou de atos ilegais de que venham a tomar conhecimento.

Nas escolas cada funcionário deve ser responsável pelo seu trabalho, então é preciso nomear função e setor para cada um deles. Algumas atividades mais relevantes devem ser nomeadas pessoas escolhidas que apresentem capacidade técnica para a execução do trabalho. Assim é mais fácil descobrir erros e irregularidades, e estar punindo a pessoa certa, em caso de omissões.

O Estatuto dos servidores municipais, regimentos e leis específicas devem tratar de particularidades das funções, assim o gestor terá mais respaldo no momento de atuação de controle interno.

As instruções Normativas são de responsabilidade de controle interno e devem ser feitas baseadas nas leis federais, estaduais e municipais, os municípios devem criar as leis necessárias para atividades que o controle interno precisa normatizar.

A responsabilidade social é muito importante, a escola vai fazer uma formatura do pré II onde as crianças tem em média 6 nos , com a presença da família e servindo o jantar após os ritos obrigatórios, a banda começa a tocar musicas de baixo escalão com dançarinas sensualizando em cima do palco. Gestores precisam ser antenados nas suas decisões, prezar pela moralidade e ética.

### **Relação custo versus benefícios**

Deve haver proporcionalidade entre o custo do controle interno, e as vantagens decorrentes de sua implementação. Relação custo benefício consiste apenas na avaliação do custo de um controle em relação aos benefício que ele possa proporcionar.

Marcações, planilhas, carimbos, atas, check list são ações irrisórias monetariamente, porém de grande serventia na administração escolar.

Os sistemas devem ser desenvolvidos de acordo com a necessidade de cada escola, mas optar por medidas simples, estratégias de condutas, e normas que interfiram em toda a organização, sistemas de controles simples, porém eficientes, assim proporciona menos gastos, menos desperdícios e maior economicidade, sistemas de controles internos devem ser aplicados de maneira que atenda a necessidade do momento, sistemas onerosos são aplicados para manter vigilância nos ativos. Moscové, Simkin, Bagronoff, (2002, p. 201), “somente os controles cujos benefícios esperados são maiores, ou pelo menos iguais, aos custos esperados devem ser implantados no sistema de uma empresa”.

### **Limitação inerente do controle interno**

No controle interno as atividades são desenvolvidas de acordo com o interesse de seus participantes, se na equipe algumas pessoas não cumprirem as regras, tornam o controle ineficiente, o controle interno não é apenas o controlador e sim todos os participantes trabalhando de forma disciplinada cumprindo as exigências das Instruções Normativas caso contrário é o controle é enfraquecido.

A falha humana é existente, mas precisa ser observada e corrigida. É preciso estar passando periodicamente por modificações de estratégias e procedimentos mínimos de auditoria, e as mais singelas atitudes devem ser observadas.

Medidas de controles preventivos podem ser aplicados nestes casos de omissão podem ser aplicados treinamentos, palestras, reuniões, cursos internos e voltar a atenção para o servidor, ouvir suas necessidades e atribuir modificações em Instrução Normativa que melhor atendam os sistemas administrativos sempre cumprindo com a legalidade.

Para Jund (2001, p. 201) afirma;

Que pode ocorrer falhas na maioria dos procedimentos de controles, resultantes de entendimento precário das instruções, erros de juízo, descuido ou outros fatores humanos, que procedimentos podem ser burlados mediante conveniência, e qualquer projeção para períodos futuros corre o risco de os procedimentos ficarem defasados, ficando deteriorado o grau de observância.

Os profissionais da educação tem um perfil de stress, agitação devido ao cansaço, ao não rendimento que esperavam em sala de aula, o acompanhamento

diário em sala é muito importante para as intervenções ocorrerem no momento, visando reversão imediata.

Reuniões precisam ser lavradas em ata e devem ser obedecidas as regras, a comunicação deve ser facilitada entre todos, e a boa convivência deve prevalecer.

Os procedimentos devem ser periodicamente revisados e continuamente melhorados assim que necessário, pois controles internos possuem limitação com dependência do potencial de erro humano e estão ligadas a fragilidade; motivação e participação das pessoas no processo.

Para Ibracon (1988, p. 324):

O fato de que a maior parte dos controles, tendem a ser direcionados para cobrir transações conhecidas e rotineiras e não as eventuais, que a exigência usualmente imposta pela administração de que um controle seja eficiente em relação ao seu custo não sendo desproporcional em relação a perda potencial, resultante de fraude ou de erro.

Os profissionais da educação precisam estar atentos aos riscos inerentes, como brigas entre estudantes, conflitos, situações de diversidade, inclusões sociais e demais situações no dia a dia. Estarem preparados é prevenir problemas futuros

## **Gestão Escolar**

A unidade educacional possui dificuldades rotineiras, seus gestores enfrentam desafios para administrar com qualidade a instituição. Na atualidade diversos cursos, inovações tecnológicas, obediência as leis e outras exigências, torna uma atividade que requer muita habilidade.

A gestão escolar precisa unir a comunidade, colaboradores, estudantes, pais, para obtenção de informações, anseios, reclamações e posteriormente criar estratégias para busca por melhorias.

O gestor escolar é o responsável pelas ações de comando da entidade escola, envolve diversos assuntos sendo eles políticas, comunidade escolar, recursos materiais, programas, recursos humanos, atividades pedagógicas, responsabilidade social, equipamentos, capacitações, criatividade, incentivar pais a participar da escola, constante melhoria na aprendizagem, motivar profissionais e outros. É atividade da gestão gerir recursos, levando em consideração o princípio da economicidade e evitar desperdícios.

## **2 Metodologia**

Este artigo foi realizado utilizando pesquisa bibliográfica, em sites, livros, artigos sobre o assunto de gestão escolar e controle interno, não foi realizado pesquisa em campo, ou aplicação de questionários ou entrevistas.

Com a intenção de demonstrar a importância do controle interno na administração das escolas, e os itens que podem ser aplicados para alcançar melhorias.

## **3 Considerações finais**

As escolas são ambientes de extrema importância para a vida humana, local de aprendizagem e interação. Com particularidades e diversos setores -para ser acompanhados. Um local que tudo que ocorre lá dentro é refletivo na vida das crianças e adultos.

Uma entidade que merece uma atenção especial por parte de seus gestores, o cuidado individual, a preocupação coletiva, exigir que seja um ambiente ético e propício para o bom desenvolvimento e aprendizagem.

Ter total conhecimento das necessidades dos alunos, promover o amparo para colaboradores ter condições de trabalho dignas e saúde mental para prosseguir na profissão, saber tomar decisões, fazer correções em tempo hábil. Ter postura diante dos fatos, exigir ética profissional de todos, manter código de condutas em seus regimentos, cumprir o que foi anteriormente planejado, seguir as exigências das leis voltadas para educação no Brasil, manter coerência com o planejado e executado, ter uma gestão flexível, adaptativa para as situações que requer tratamento diferenciado, tem interesse em aprender, e humildade para aceitar os erros e buscar mudanças.

Gestores escolares precisam ser mais preparados, oferecer capacitação, ensino continuado, fazer acompanhamento concomitante em sala de aula e serem corajosos para lidar com todo tipo de problema.

Este artigo apresentou os itens de controle interno que podem melhorar a gestão escolar e a importância de uma boa gestão escolar.

#### **4 Referências Bibliográficas**

BOTELHO, Milton Mendes. Manual de Controle interno: teoria & pratica, um enfoque na administração pública municipal. 7 ed. Curitiba: Juruá, 2009.

BOYNTON, Willian C.; JOHNSON, Raymond N; KELL, Walter G. Auditoria. São Paulo: Atlas, 2002.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. Auditoria contábil. São Paulo: Atlas, 2000 e 2003.

IBRACON, Coleção Seminários CRC-SP. Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria: 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GRAHAM JR, CB. Para administrar a organização pública. Rio de Janeiro: Zahar, 1994.

HALL, R. Organizations: structure, processes, and outcomes. 8. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

JUND, Sérgio. Auditoria: conceitos, normas e procedimentos. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

MACHADO, J. Teixeira, REIS, Heraldo da Costa. A Lei 4320 Comentada. 30 ed. Rio de Janeiro: IBAM, 2001.

MOSCOVE, Stephen A; SIMKIN, Mak G; BAGANOFF, Nancy A: Sistema de informações contábeis. São Paulo: Atlas, 2002.

NOVELLI, José Carlos. Planejamento Estratégico Público. Cuiabá: TCE, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins; PERES JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto Santos. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.

RANSON, S; HININGS, B; GREENWOOD, R. He structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v.25, n.1, p.1-17, 1980.