

# A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS MUNICIPAIS

Guelly Urzêda de Mello\*

## RESUMO

O controle interno é uma ferramenta fundamental para ter uma boa gestão, todos os membros envolvidos na entidade precisa participar com responsabilidade obedecendo as regras, normas, circulares, recomendações e orientações técnicas emitidas pela controladoria. Deve haver uma sintonia entre as atividades e todas elas devem ser acompanhadas de forma rotineira. As medidas de controle facilitam o desempenho dos trabalhos quando aplicadas corretamente. O controle interno é um conjunto de medidas que podem ser aplicadas na intenção de proteção de ativos, com esta ferramenta é possível encher o desempenho atual e desenvolver melhorias. Em todas as empresas ou instituições de alguma forma já possuem medidas de controle implantadas, e que podem ser estudadas e implementadas de forma diferente buscando melhorias.

**Palavras Chave:** Administração, Controle interno, Importância.

## Abstract

Internal control is a fundamental tool for good management, all members involved in the entity need to participate responsibly, obeying the rules, standards, circulars, recommendations and technical guidelines issued by the controllership. There must be a harmony between the activities and all of them must be monitored routinely. Control measures facilitate the performance of work when applied correctly. Internal control is a set of measures that can be applied with the intention of protecting assets, with this tool it is possible to monitor current performance and develop improvements. In all companies or institutions, control measures are already implemented in some way, and these can be studied and implemented differently, seeking improvements.

**Key words:** Administration, Internal control, Importance.

---

\*Especialista em Auditoria e Perícia Contábil – UNIR/FAIR/MT

\*Mestranda em Administração pela Universidad Americana/ Paraguay.

## INTRODUÇÃO

As organizações passam por mudanças constantemente em diversas áreas, a concorrência, a era da tecnologia e inovação estão presentes na organização pública ou privada. A busca pela qualidade, diminuição de perdas e desperdícios são fatores interessantes para os administradores.

Na administração pública tem muitas exigências e prazos, todas as ações executadas são balizadas por um conjunto de vedações e obrigações sendo leis, constituição federal, resoluções, decretos, acórdãos, súmulas, regimentos internos, instruções normativas de controle interno, códigos de ética, planos de cargos e carreiras, estatutos ... O que torna a exigência na gestão mais minuciosa, sendo preciso ter total atendimento as regras, sendo passível a penalidades.

O controle interno promove o acompanhamento direto dos profissionais que executam suas atividades, fazendo checagem e conferências, alertando as regras contidas nas diversas vedações jurídicas e administrativas, fazendo com que a gestão trabalhe de forma mais tranquila e responsável.

Na gestão pública municipal o tempo de atuação é dividido em 4 anos para poder executivo e 2 anos para poder legislativo. Os gestores são escolhidos por meio de voto, e geralmente não possuem escolaridade adequada para exercer atividade de gestão, por essa carência já é evidente o tamanho da dificuldade. O órgão de controle interno possui profissionais altamente preparados para atender a gestão e controlar o órgão.

No decorrer do exercício de um ano as falhas e erros compromete a gestão podendo ocasionar prejuízos com perdas significativas, levando a processos judiciais e grandes complicações. A administração pública sofre cobranças do controle interno, controle externo e controle social, tornando a atividade burocrática e cheia de impedimentos na tomada de decisões. Muitos gestores não aceitam auxílio do controlador interno e perdem a oportunidade de desenvolver um bom trabalho, dificulta a organização e em alguns casos implicações aparentes, deixando o profissional do controle interno sem possibilidade de atuação, e até mesmo sem suprimentos de material de trabalho como mobília e equipamentos.

O setor de controle interno deve ser valorizado e o planejamento deve ser executado para que o realizado seja conforme tinham definido inicialmente, e essa tarefa quando é acompanhada, orientada e corrigida, torna-se mais tranquilo o gerenciamento das

informações. O acompanhamento operacional, financeiro, administrativo, orçamentário e contábil não é simples, mas totalmente necessário. Com isto podemos perceber a necessidade de medidas de controle e sistemas de controle interno atuantes e atualizados.

As metas e objetivos precisam estar engajados em medidas de rotinas para alcançar resultados satisfatórios. O controle interno oferece segurança razoável para o administrador tomar decisões em tempo hábil e com mais confiança, sem correr o risco de comprometer a intuição.

Este artigo tem o seguinte problema de pesquisa: Qual a importância do controle interno nas instituições públicas? Tem como objetivo geral: Analisar a importância do controle interno nas instituições públicas. Com objetivos específicos: 1) Buscar na literatura e analisar os princípios que norteiam a administração pública; 2) Caracterizar os itens mais importantes de controle interno; 3) Descrever os setores que devem ser aplicados os itens de controle interno na administração pública.

O artigo utilizou se pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos. E mostrou a importância, conceito e aplicação de controle interno aos órgãos públicos municipais.

## **1- CONCEITO DO CONTROLE INTERNO**

Na Administração Pública controle interno é uma importante ferramenta para melhorar a sua produtividade, como também, evitar fraudes e padronizar os procedimentos, a implantação é conforme os setores existentes na instituição e todas atividades são acompanhadas e regulamentadas a forma de trabalho.

As medidas de controle interno devem ser implantadas de acordo com a necessidade, deve ser feito planejamento com diagnóstico inicial, mapear os setores e suas atividades, desenvolver instruções normativas dos setores, fazer treinamentos e explicar as normas.

Nada adiantaria escrever planos de ação, planos anuais de auditoria interna e fazer decretos, se a rotina diária de controle não se utiliza nas tarefas. A implantação deve ser planejada e aplicada exigindo fiel cumprimento das normas.

O controle interno emite circulares internas diariamente, instruindo os setor na melhor opção de realização dos serviços, fazendo advertências e dando prazo para ser alterado quando é possível fazer alteração e pedindo que não ocorra mais tal erro ou falha encontrada.

Alertas são documentos de mais destaque para fazer impedimento de algo que já foi ensinado, acompanhado e mesmo assim não está de acordo com o solicitado, neste documento

o profissional ou setor é alertado, para imediatamente parar com procedimento, comparecer no gabinete de controle interno para explicações ou será informado que haverá representação ao órgão externo para possíveis providências.

O controlador interno /auditor deve trabalhar com seriedade e responsabilidade, ter ética profissional e zelar pelo bem do órgão, se esforçando para que as coisas ocorram bem e que no final do ano possa ser aprovadas as contas pela Corte de contas. A postura deste profissional é extremamente crucial, a forma como conduzir suas atividades faz um diferencial na gestão.

Quando controlador solicitar que algo seja realizado, ele deve conferir se foi feito, se não foi notificar pra que seja realizado, saber interferir nos setores no momento certo, solicitar documentos e analisar todos eles, emitindo retorno ao setor da sua análise, deve capacitar pessoas ensinando a realizar da forma como precisa que seja realizado, motivar, incentivar dando a possibilidade de uma comunicação aberta, clara e assertiva.

O profissional da unidade de controle interno deve ter bom relacionamento na entidade que trabalha, agindo com imparcialidade nas suas ações diárias, ser justo nos apontamentos e ponderar quando necessário. Manter a ordem equilibrada de boa convivência fazer por onde ter o respeito dos auditados, ser um profissional que de exemplo, que seja admirado, manter bom relacionamento profissional com o gestor, sendo prudente em suas ações e ajudar da melhor forma desde que a gestão esteja totalmente interessada a realizar um trabalho de excelencia e qualidade. Este é o melhor caminho para atingir os objetivos.

O controle interno tem atividade de prevenção para evitar fraude e diminuição de erro e desperdícios. Nesta fase consultas, duvidas são atendidas e orientações são dadas.

Segundo Chiavenato (2003, 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 sucesso no que foi elaborado através do planejamento.

No desenvolvimento diário das atividades, o que está sendo produzido deve ser analisado e acompanhado para as devidas correções e mudanças em tempo hábil, este acompanhamento é interessante para diminuir a demanda na fase fiscalizatória, pois já está

previamente acompanhado, e se preciso for medidas de intervenção são tomadas para reverter o que está sendo feito errado.

O planejamento foi feito, instruções normativas escritas e explicadas para todos, reuniões e treinamentos, acompanhamento da rotina realizados e se mesmo assim ainda tiver erros, falhas e irregularidades serão captadas na fiscalização.

No momento de fiscalização recolhe tudo que foi produzido de forma documental e inicia-se a análise, onde é emitido relatório e pareceres, recomendações e se preciso for denúncias, e representação de natureza externa ao órgão externo.

Em todas as áreas da instituição deve ser aplicado medidas de controle. Crepaldi (2004, pg.78), diz: “é de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem os resultados mais favoráveis com menos desperdícios”.

O sistema de controle interno é essencial para as organizações cuja finalidade é proteger ativos, que haja controle das atividades e melhorias na organização com diminuição de gastos desnecessários. Franco e Marra (2001, p.267): (...) todos os instrumentos da organização destinados á vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitem prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzem reflexos em seu patrimônio.

Controles preventivos, detectivos e de fiscalização são implantados dentro da organização para melhorias em todos setores.

Na administração pública o controle interno é integrado na estrutura organizacional, o controle interno e auditoria interna anda lado a lado, ditando as normas, tomando decisões, e averiguando se as atividades estão obedecendo regras de controle para garantir os resultados desejados, protegendo o patrimônio e promovendo transparência nas operações.

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.

Na organização pode haver erros propositais que são feito com intenção de esconder, enganar ou promover confusão em quem analisa, tem erros que foram cometidos sem a intenção de fazer e as vezes quem fez nem sabe que está fazendo errado, de qualquer forma os

erros podem provocar grandes perdas para a instituição, acarretar multas, punições, processos e exposição desgastante nas mídias.

A organização que possui um forte sistema de controle interno em funcionamento, com mecanismos eficientes dificultará a possibilidade de ocorrência e permanência de erros, fraudes em suas atividades. O controle interno é desenvolvido pela direção e toda a equipe de empregados, todos devem estar envolvidos e interessados em fazer as atividades de forma certa.

No controle interno é definido alguns itens de controle: Rotinas internas, elas estão descritas nas instruções normativas, em caso de dúvidas devem reportar ao controlador interno, durante o desenvolvimento das atividades se algum o servidor percebeu algo irregular deve informar ao auditor para medidas de correção.

Não pode haver segregação de funções, quem compra não pode pagar, quem recebe a mercadoria não pode ser a mesma pessoa que comprou. No item segregação de função é exatamente isso, dividir tarefas para dificultar tramóias e desvios.

As informações devem ser conciliadas e comparadas, fazer um confronto de ativos com registros, que são conferências de cruzamento de dados, comparar relatório de compras, com relatório de estoque, com o que foi pago na tesouraria, com extratos bancários e controle de cheques. Este item de controle promove a identificação de falhas e ausência de registros corretos, e então pedir informações e correções.

Apenas algumas pessoas poderão ter acesso a senhas de banco, abertura e fechamento da empresa, abertura de cofres com senha por exemplo. No item acesso de ativos, é preciso treinar essas pessoas que terão acesso ao dinheiro ou movimentação de conta e atividades de maior risco.

O item responsabilidade cada pessoa tem uma atividade, a pessoa que desenvolveu o trabalho deve ser de fácil identificação de quem a realizou, para facilitar as correções, senhas individuais, carimbos, modelos de documento, os cargos de chefia e assessoramento. O importante é desmembrar a responsabilidade para cada servidor, de forma que consiga perceber sem grande esforço quem foi o autor do trabalho ou atividade no setor.

No controle interno precisa obedecer o quesito amarração de sistema, onde todos os setores estão interligados por procedimentos que dependem de continuidade de outros setores, várias pessoas envolvidas no mesmo processo sendo cada uma responsável por uma parte, assim facilita identificar erros no momento que ocorrem, apenas com a conclusão da parte anterior que a outra pessoa pode dar continuidade.

Apesar de ter muitas técnicas de aplicação os controles internos são frágeis no quesito

riscos inerentes, pois envolve as falhas humanas, cansaço físico, sono, dores, ausência de concentração, desatenção, quadro emocional do servidor no dia da realização da atividade, preguiça e outros. Desta forma acaba ocorrendo falhas que são naturais e já previstas em margem de erro de controle interno.

## **2- A IMPORTÂNCIA DE CONTROLE INTERNO NA ÁREA PÚBLICA**

A corrupção é um fenômeno vergonhoso, seus reflexos é uma herança maldita e não é recente, o que ocorre é que a imprensa noticiá com mais agilidade em virtude das inovações tecnológicas e de comunicação imediata.

Os recursos públicos devem ser administrados com zelo e fazer a correta aplicação de recursos, conforme os orçamentos anuais, na gestão de órgão de governo municipal possui limites mínimos de percentuais de investimentos para serem obedecidos.

Para garantir fiel cumprimento da legislação a gestão pública precisa do controle interno aplicado e bem estruturado, é uma ferramenta necessária para manter vigilância, fazer correções e emitir orientações para obtenção de aperfeiçoamento gerando economia, efetividade e eficácia em suas atividades.

A participação cidadã vem tomando força e conscientização em relação ao acompanhamento do dinheiro público, o controle é exercido sobre as atividades de pessoas, órgãos ou departamentos pra não ocorrer desobediência de normas pré estabelecidas.

Conluios de servidores, subornos e propinas podem ser inibidas com medidas de controle, e o controle interno deve apoiar o controle externo nas atividades de missão intitucional fazendo ação conjunta.

Os princípios da administração públicas devem ser levados em consideração, pois a finalidade de controle é assegurar o cumprimento deles. O controle interno não atrapalha a gestão, pelo contrário serve pra ajudar o gestor cumprir sua tarefa de gestão, com técnicas e conhecimentos necessários para atingir os objetivos, o controle interno atua de forma independente buscando melhorias para a instituição.

Se a gestão está bem o gestor é ótimo, se a gestão está ruim o controlador não presta, assim é o pensamento de muitas pessoas que não entendem o contexto. As melhorias para ser conquistadas é necessário cumprir fielmente as orientações de controle interno, precisa ter a intenção de melhorar, e todos profissionais da equipe colaborarem.

## **3- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Irregularidades, fraudes, desvios, erros, falhas são constantes na gestão pública e vemos em noticiários escandalos de corrupção. O controle interno é uma ferramenta utilizada por controladores/auditores para desmanchar e prevenir as ações de má fé e de descomprimento de leis, com intenção de proteger ativos.

Podemos perceber que um bom controle estruturado para realidade da instituição pode ser entendido como essencial para gestão. O gestor que reconhece e valoriza essa atividade adquire benefícios protegendo sua gestão e evitando complicações jurídicas diante de atitudes impensadas, com a equipe acompanhada e treinada diminui diversos problemas que poderiam ser evitados.

O sistema de controle interno depende de implantação, aprimoramento, acompanhamento e atualizações, deve ser estruturado de forma que atenda a demanda a ser controlada, deve haver respeito e obediência as regras e instruções normativas, nenhum documento deve ser negado ao auditor, que tem liberdade para solicitar o que deseja a qualquer tempo. O controle interno é um órgão independente e atua com autonomia.

O gestor deve promover aceitação do controle interno na equipe de trabalho, para que juntos possam desenvolver uma gestão de sucesso. As melhorias vão aparecendo no decorrer da implantação das mudanças nos setores, diminuição de apontamentos de irregularidades anuais em pareceres e relatórios de auditoria fazem da gestão diferenciada e preocupada com eficiência e eficácia.

Os portais de transparência dão a possibilidade para o cidadão acompanhar tudo que o órgão realiza de forma concomitante em tempo real, o que força ainda mais a gestão atuar de forma certa. Com os avanços tecnológicos as informações são conseguidas com mais velocidade e isso é um diferencial em tempos atuais.

Diante de um cenário de grandes notícias de corrupções e desafios o órgão de controle interno tem ganhado mais força para coibir essas atitudes imorais, com dificuldade em suas rotinas os auditores trabalham para defender os gastos públicos e a importância do controle interno é notória principalmente na área pública.

Este artigo mostrou a importância do controle interno nas instituições públicas, foi analisado a importância do controle interno nas instituições públicas, buscando na literatura e analisar os princípios que norteiam a administração pública, foi caracterizados os itens mais importantes de controle interno e mostrou que todos os setores da instituição devem ser aplicados os itens de controle interno na administração pública.

Os órgãos de controle externo Tribunais de Contas de cada estado, contam com

autíssimo padrão de qualidade, com profissionais expert e trabalham com tecnologias avançadas, acompanhando de forma concomitante os órgãos municipais, e cada dia mais avanços aprimorando as medidas de controle, criando novos setores e obrigações, capacitando servidores públicos em todo Brasil na esperança de melhorias pra todos.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2º edição. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.