

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**GESTÃO PÚBLICA**

**Marcelo Sauthier**

**Planejamento do Controle Interno  
como instrumento de gestão na Prefeitura  
Municipal de Alto Feliz**

**Porto Alegre**

**2012**

**Marcelo Sauthier**

**PLANEJAMENTO DO CONTROLE INTERNO COMO  
INSTRUMENTO DE GESTÃO NA PREFEITURA MUNICIPAL  
DE ALTO FELIZ**

**Monografia de Conclusão do  
Curso de Especialização em  
Gestão Pública**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização em Gestão Pública apresentado como parte das atividades para obtenção do título de Especialista, do curso de Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, área de concentração Controle Interno.

Orientadora: Rosimeri de Fátima  
Carvalho da Silva

Co-Orientadora: Maria Lúcia  
Nidballa dos Santos

**Porto Alegre**

**2012**

**Marcelo Sauthier**

**Planejamento do Controle Interno como Instrumento de Gestão na Prefeitura Municipal de Alto Feliz.**

**Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte das atividades para obtenção do título de Especialista do curso de Gestão Pública da Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, área de concentração Controle Interno.**

**Conceito Final:** APROVADO

**Aprovado em:** 12 de maio de 2012.

<b>Os componentes da banca de avaliação, abaixo listados, consideram este trabalho aprovado.</b>				
	<b>Nome</b>	<b>Titulação</b>	<b>Assinatura</b>	<b>Instituição</b>
<b>1</b>	Diogo Joel Demarco			UFRGS
<b>2</b>	Odair Gonçalves			UFRGS
<b>3</b>				UFRGS

*“Dedico este trabalho a toda a minha família, em especial minha esposa Isamara, e aos meus filhos Cassiano e Francesco pela compreensão, apoio e principalmente, pelo amor recebido”.*

*“Agradeço a todos os que me ajudaram na elaboração deste trabalho: família, funcionários da Prefeitura Municipal de Alto Feliz, Prefeito Municipal de Alto Feliz, amigos e colegas”.*

## RESUMO

O Controle Interno assume um importante papel junto às instituições, tanto nas privadas quanto nas públicas. E, em se tratando de públicas a importância ainda é maior tendo em vista que neste setor são empregados recursos públicos e é de extrema importância a prestação de contas, contribuindo assim na excelência dos serviços com um alto índice de serviços prestados e um baixo índice de recursos perdidos. O presente estudo tem por objetivo identificar os procedimentos adotados na Administração Municipal de Alto Feliz no que se refere ao planejamento do controle interno. Portanto, o universo trabalhado foi a Instituição Pública Prefeitura Municipal. Para isso foram entrevistados os sete Secretários Municipais e os três membros da Central de Sistema de Controle Interno, também foi realizado o estudo bibliográfico sobre o Controle e Controle e Interno, bem como a análise da legislação vigente. A pesquisa revelou que as definições sobre o tema divergem entre os entrevistados existe o conhecimento, porém o mesmo não segue um padrão acadêmico. Constatou-se também que não existe uma integração entre a Central de Sistema de Controle Interno e os Secretários Municipais, havendo inclusive inúmeras dificuldades enfrentadas por ambos. É unânime, entre ambos os grupos, que existe a falta de pessoas mais técnicas para exercerem a função de controle interno.

**Palavras-chave:** Controle Interno, qualidade no serviço público, instituição pública municipal.

## ABSTRACT

The Internal Control plays, both in private and in public institutions an important role. And in the case of public institution importance is even greater considering that this sector is public and employ public resources of utmost importance to accountability, thus contributing to the excellence of services with a high level of services and a low rate of resources lost. The present study aims to identify the procedures adopted at the Administration of the City Alto Feliz with regard to the planning of internal control. So the case worked was the City's Public Institution. For the case, seven City Secretaries and three members of the Central Internal Control System were interviewed, there was also carried out a bibliographic study on the Control and Internal Control, as well as analysis of current legislation. The survey revealed that the definition on the subject vary among those interviewed they show knowledge, but they do not follow an academic standard. It was also found that there is no integration between the Central Internal Control System and the City Health System, and there are even numerous difficulties faced by both. It is unanimous among both groups, that there is a lack of people to exercise more technical internal control function.

**Keywords:** Internal control, quality of public service, local public institution.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1- Localização no Estado do Rio Grande do Sul.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2- Localização regional.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 3- Orçamento municipal.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 4 – Receita Arrecadada segundo bimestre de 2012.....</b>	<b>24</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>13</b>
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>14</b>
4.1 CONTROLE.....	14
4.2 CONTROLE INTERNO.....	17
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>21</b>
<b>6 CONTROLE INTERNO NA GESTÃO MUNICIPAL DE ALTO FELIZ.....</b>	<b>233</b>
6.1 FUNCIONAMENTO ATUAL DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO .....	288
6.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS PELA CENTRAL DE SISTEMA DE CONTROLE INTERNO .....	30
6.3 SECRETÁRIOS MUNICIPAIS E O CONTROLE INTERNO .....	322
<b>7 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....</b>	<b>366</b>
<b>8 CONCLUSÕES .....</b>	<b>388</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Através deste trabalho se pretende mostrar que apesar de não se ter conhecimento da execução de um estudo no que tange o controle interno na administração municipal de Alto Feliz, é muito importante a realização do mesmo sendo que vem ao encontro da necessidade de se buscar soluções e auxiliar no funcionamento do controle existente na referida administração, bem como seguir um modelo de gestão adequado a realidade atual.

Ao longo dos seus 20 anos de emancipação o modelo de gestão pública vem se alterando constantemente. Os simples controles executados na instalação do Município, hoje já não são eficazes, fazendo com que sejam necessárias alterações na legislação que busque um tipo de controle sistemático, que auxilie e que tenha na eficiência e na eficácia as primícias da execução adequada da gestão dos bens públicos.

A eficiência, conforme Baracho (2000, p.11) é dado pela relação existente entre os serviços consumidos e os bens ou serviços produzidos e a eficácia é medida pelo grau de comprometimento dos objetivos fixados nos programas e ação.

Para isso, articulamos pesquisa sobre o conceito de Controle e do conceito de Controle Interno. Pesquisamos junto à Administração Municipal, a legislação utilizada, a atual realidade do Sistema de Controle Interno e realizamos entrevistas com os secretários municipais e com os membros da Central do Controle Interno.

Através destas intervenções, buscamos justamente alcançar objetivo que é o de analisar os benefícios e problemas encontrados na implementação da legislação já existente sobre Controle Interno no município de Alto Feliz e demonstrar a importância que o planejamento do Controle Interno possui como um instrumento de Gestão e que o mesmo deve ser utilizado sistematicamente na Prefeitura Municipal.

Segundo Pereira (2011), toda a sociedade, para se coordenar, usa um conjunto de mecanismos de controle ou coordenação, que podem ser organizados e classificados de muitas maneiras. Percebe-se que, além do público, o privado também usa o controle através de planilhas, medidas, metodologias, estratégias, organização de grupos de trabalhos, entre outros como ferramenta em seu dia a dia.

A questão do não funcionamento, ou funcionamento inadequado, dos controles, principalmente o interno, não é só privilégio da Administração de Alto Feliz.

Ao criarem o sistema de controle interno, os municípios de pequeno porte levaram em consideração suas realidades econômicas, funcionais e de pessoal, visando à eficiência e a eficácia aliadas à economicidade, procurando manter uma estrutura menor, estrutura essa que vem sofrendo algumas críticas pelo fato não de observar a segregação de funções, como por exemplo, o responsável pela contabilidade fiscalizar seus próprios atos. (TATSCH, 2005, p. 17)

Por se tratar de um município de pequeno porte, este encontra algumas dificuldades, principalmente no que se refere à falta de pessoal qualificado e em alguns casos, a própria falta de aceitação por parte dos servidores, transformando-se em uma questão de cultura organizacional, onde o sistema político faz com que se veja a coisa pública como algo de todos, e por este motivo, não existindo um dono específico, mas sim vários. Contudo, se houver uma organização inicial, a questão de ser um município novo pode ser um fator favorável ao desenvolvimento de uma estrutura adequada uma vez que os vícios ainda são pequenos, podendo serem conduzidos de uma maneira menos traumática.

Bergue (*apud* Morgan, 2010, p.17), nos assegura que:

A maior parte das pessoas que trabalha numa organização admite, na privacidade, que estão cercadas de formas de “arranjos”, através dos quais diferentes pessoas tentam ir ao encontro de interesses particulares. [...] Tentando entender as organizações como sistemas de governo e tentando desvendar a detalhada política da vida organizacional, é possível compreender qualidades importantes da organização que são, frequentemente, encobertas ou ignoradas.

Percebe-se, através desta definição que vem à tona a existência de interesses particulares ante os interesses coletivos ou públicos, este fato não é nenhuma novidade.

Por este motivo, há a necessidade de compreensão por parte do gestor e do próprio servidor de que a questão do controle interno é de extrema importância para

administração municipal, independente do porte do município e de que a adequada execução do mesmo irá trazer benefícios para ambos.

Essa resistência à mudança é compreensível, pois sempre existe a possibilidade de perda para o servidor, pois toda a mudança faz com que se saia de um estado de conforto até então existente.

Para Bergue (2010), a resistência à mudança pode ser minimizada, ou mesmo elidida, se o indivíduo ou grupo destinatário da mudança for capaz de constatar resultado positivo no balanço de perdas e ganhos decorrentes da inovação.

Nesse sentido, o controle nas organizações públicas, e no caso específico, na Administração Municipal de Alto Feliz, é muito relevante e servirá para que se tenha um ganho de qualidade nos serviços prestados se evitando o desperdício e o retrabalho, inclusive servindo de base para outras instituições do mesmo porte.

Este trabalho, portanto, irá contribuir primeiramente na própria gestão e, posteriormente, servirá ao controle externo, seja pelo órgão responsável (Tribunal de Contas), ou pela própria sociedade através do controle social, além de demonstrar como o Controle Interno é concebido e como repercute o seu desenvolvimento por parte dos próprios membros e por parte dos secretários municipais, dentro da Administração Municipal de Alto Feliz.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar o funcionamento do planejamento do Controle Interno na Gestão Municipal de Alto Feliz.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analisar o atual funcionamento do Sistema de Controle Interno;
- ✓ verificar a legislação municipal;
- ✓ identificar os processos de Sistema de Controle Interno;
- ✓ verificar quais são as limitações do Sistema de Controle Interno;
- ✓ verificar junto aos Secretários Municipais o entendimento e o funcionamento do Sistema de Controle Interno;
- ✓ identificar a percepção dos membros da Central de Controle Interno.

### 3 JUSTIFICATIVA

Eu trabalho na Prefeitura Municipal de Alto Feliz, por este motivo desenvolvi o presente trabalho justamente pelo fato de vir ao encontro das necessidades atuais de se utilizar métodos de controle nas organizações públicas, atendendo assim o que prevê a legislação e acima de tudo demonstrando a utilização correta dos recursos públicos no desenvolvimento das atividades.

O controle patrimonial, contábil, de materiais e serviços precisa ser executado de maneira que se torne cada vez mais eficiente, alcançando assim seus objetivos.

Nesse sentido, as organizações públicas devem procurar desenvolver e organizar uma estrutura que se encaixe dentro de suas realidades.

As prefeituras que possuem uma estrutura enxuta e na maioria das vezes não contam com profissionais capacitados necessitam verificar o processo e introduzir novos métodos que facilitem principalmente no desenvolvimento das atividades necessárias ao bom andamento dos setores de controle.

Portanto, este estudo pode servir de base para estudos mais específicos sobre o tema Controle Interno, a fim de contribuir na gestão municipal.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 4.1 CONTROLE

O local mais óbvio para se encontrar uma definição é um dicionário, neste sentido encontramos no Dicionário Aurélio a definição de “controle”, que é justamente a verificação administrativa, inspeção, fiscalização. Não é retratado neste contexto se é realizada no setor público ou privado, isto pelo fato de que o controle existe em ambos e pode-se dizer que é uma função administrativa utilizada nos dois setores.

Sendo uma função da administração, percebe-se que o uso do controle é fundamental para o bom andamento de todo um processo.

A importância do controle já havia sido detectada no Egito antigo, que dispunha de armazéns e tesourarias distribuídas por seu território, sendo os bens controlados com precisão pelos escribas, havendo, inclusive, referência a prestação de contas de gastos de viagem de funcionário do estado; na Grécia, onde placas de mármore com registro de contas eram expostas em lugares públicos de grande movimento; e em Roma, onde se comprovava o controle de caixa de trigo armazenado, de vinhos, etc., com determinação expressa de anotar-se o que foi vendido, o que foi pago, o quanto se tinha a receber e o estoque para venda. (LOPES, 1999).

Conforme Braga (2008), O controle constitui um dos cinco princípios primordiais da administração, de tal forma que a sua inexistência ou deficiência tem reflexos negativos nas demais funções (planejamento, organização, direção e coordenação), resultando na ineficácia e ineficiência da organização.

De acordo com Silva (2003), o conceito de controle é definido como um processo de busca de redução da incerteza. Assim, o controle procura atuar sobre o comportamento das pessoas e também influenciar o grau de incerteza existente na organização.

Já para Bergue (2010), controle é a função administrativa que consiste em comparar os resultados alcançados em relação ao que foi planejado e propor

maneiras de melhorar o desempenho de uma organização. Ainda, o controle é inerente aos processos de trabalho e deve ser capaz de compreender os processos organizacionais a fim de avaliar a eficiência e a eficácia de suas rotinas e procedimentos. Conforme o autor, o agente de controle não precisa conhecer em profundidade o que é feito, mas sim, como as etapas do processo são realizadas.

Segundo Santos (2006)... "Controle na Administração pública é uma função administrativa que mede e avalia o desempenho, bem como promove ação corretiva, quando necessária"...

Para o mesmo autor na gestão pública, o controle tem como fundamento o domínio do órgão superior sobre o órgão inferior. Objetiva o cumprimento da Lei e das instruções e a execução de suas atribuições, bem como os atos e o rendimento de cada servidor.

Percebe-se com isso, que o controle é de fato uma das principais funções na administração pública, tanto é que na própria Constituição Federal de 1988 já está previsto que o controle será feito tanto pelo poder público quanto pela sociedade.

Na atual sociedade em que vivemos o poder público executa o controle porém a sociedade ainda caminha a passos lentos neste aspecto, mas este cenário aos poucos está mudando.

Braga (2008) ressalta que a Constituição Federal de 1988 estabelece um sistema de controle baseado na separação dos poderes, pelo sistema de controle de cada poder, pelo controle exercido através do Poder Legislativo, com o auxílio do Tribunal de Contas e pelo controle social, através da atuação da sociedade.

Não obstante existir na Constituição Federal a Lei Federal 4.320/64 de 17 de março de 1964, anterior à constituição de 1988, em seu artigo 75 fala justamente do controle da execução orçamentária e, em seguida, nos artigos 76 a 81 vemos sobre os tipos, que são Interno e o Externo.

Como complementação, e tendo em vista o estudo ser referente ao controle interno, reproduziremos os artigos 75 a 80 da Lei 4320 de 17 de março de 1964, e a Constituição Federal em seus artigos 31, 70 e 74.

### **Lei 4320 de 17 de março de 1964**

Art. 75. O controle da execução orçamentária compreenderá:

I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;

II - a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos;

III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

Art. 76. O Poder Executivo exercerá os três tipos de controle a que se refere o artigo 75, sem prejuízo das atribuições do Tribunal de Contas ou órgão equivalente.

Art. 77. A verificação da legalidade dos atos de execução orçamentária será prévia, concomitante e subsequente.

Art. 78. Além da prestação ou tomada de contas anual, quando instituída em lei, ou por fim de gestão, poderá haver, a qualquer tempo, levantamento, prestação ou tomada de contas de todos os responsáveis por bens ou valores públicos.

Art. 79. Ao órgão incumbido da elaboração da proposta orçamentária ou a outro indicado na legislação, caberá o controle estabelecido no inciso III do artigo 75.

Parágrafo único. Esse controle far-se-á, quando for o caso, em termos de unidades de medida, previamente estabelecidos para cada atividade.

Art. 80. Compete aos serviços de contabilidade ou órgãos equivalentes verificar a exata observância dos limites das cotas trimestrais atribuídas a cada unidade orçamentária, dentro do sistema que for instituído para esse fim.

### **Constituição Federal de 05 de outubro de 1988**

Art. 31. A fiscalização do município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei.

§ 1º O controle externo da Câmara Municipal será exercido com o auxílio dos Tribunais de Contas dos Estados ou do Município ou dos conselhos ou Tribunais de Contas dos Municípios, onde houver.

§ 2º O parecer prévio, emitido pelo órgão competente sobre as contas que o prefeito deve anualmente prestar, só deixará de prevalecer por decisão de dois terços dos membros da Câmara Municipal.

§ 3º As contas do município ficarão durante sessenta dias, anualmente, à disposição de qualquer contribuinte, para exame e apreciação, o qual poderá questionar-lhes a legitimidade, nos termos da lei.

Art 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da união e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo congresso nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada poder.

Art 74. Os poderes legislativo, executivo e judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno.

O artigo 74 vem justamente elucidar uma questão em aberto deixada pelo artigo 76 da Lei 4320/64, no qual se subentendia que era responsabilidade única do Poder Executivo exercer o processo de Controle Interno na abrangência nos demais poderes.

Complementando as colocações já propostas, o controle vem sendo elevado a uma das funções administrativas e através dele se melhora o processo produtivo e a eliminação de perdas.

[...] o controle consiste em verificar se tudo ocorre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos. Tem por objetivo assinalar as faltas e os erros, a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição. (BERGUE, 2010 p. 90 apud FAYOL, 1981, p. 139).

O controle é indiscutivelmente um instrumento que deve ser utilizado na gestão, visto que, são inúmeros os benefícios obtidos em prol das instituições, tanto privadas quanto públicas.

Para Cavalheiro e Flores (2007, p. 65), o benefício advindo do controle deve ser maior que o custo do controle, sob pena de inviabilizá-lo no ponto de vista econômico. Percebe-se com isso que apesar de haver a necessidade e a obrigatoriedade da implantação dos sistemas de controle é preciso verificar as condições em que serão implantados e acima de tudo observar critérios para não torná-lo inviável.

## 4.2 CONTROLE INTERNO

No Brasil, o Controle Interno na Administração Pública teve como marco inicial a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, em 1936, com atribuições de racionalizar a administração mediante simplificações, padronizações e aquisição racional de materiais, revisão de estruturas e aplicações de métodos na definição de procedimentos. Nesse período foi instituído o concurso para ingresso nos quadros de carreira da Administração Pública. (SILVA, 2002 p. 5)

Após conforme pode ser observado na Lei 4320, Constituição Federal, e mais recentemente a Lei 101/2000, o controle - e principalmente o Interno - vem recebendo cada vez uma importância maior, visto que, este tipo de controle auxilia para que haja um maior subsídio visando à execução do controle externo e do controle social, e igualmente detectando possíveis falhas operacionais

A existência de um adequado sistema de controle interno é de extrema importância para a administração pública e em particular para o controle externo. Para a repartição pública, afirma Machado e Reis (1997, P.165), “representa uma ferramenta de grande valiosidade na detecção de falhas operacionais dos procedimentos adotados e na manutenção da integridade da entidade. (DINIZ, et. al, 2004)

A Constituição Federal, em seu artigo 31, não deixa dúvidas de que a fiscalização do município será exercida, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno do Poder Executivo Municipal.

O fundamento do controle interno está previsto no artigo 76, da Lei 4.320/64 e na Constituição Federativa, artigo 74 e seus incisos e parágrafos.

Dentre as finalidades do controle interno destaca-se o apoio ao controle externo no exercício de sua missão institucional.

O Controle Interno, conceituado como um conjunto de órgãos e entidades mantidos sob um sistema de comunicação e coordenação próprias, objetiva operacionalizar os planos de uma organização que inclui atitude gerencial, métodos, e medidas que proporcionem a segurança de que os objetivos estão sendo alcançados.(DINIZ, et. al, 2004).

Interessante observarmos que o controle interno não se limita a analisar os atos administrativos, ele também é utilizado para controlar todos os eventos que acontecem em uma administração.

E, portanto, controle interno:

É todo aquele realizado pela entidade ou órgão responsável pela atividade controlada, no âmbito da própria administração. Assim, quaisquer controles efetivados pelo Executivo sobre seus serviços ou agentes é considerado interno, como interno será também o controle do Legislativo ou do

Judiciário, por seus órgãos de administração sobre pessoal, e os atos administrativos que pratiquem. (TASCH, 2005 p. 4, apud MEIRELES 1997).

Diante destes conceitos, é importante ressaltar que o controle interno não é necessariamente um complexo sistema de rotinas e procedimentos burocráticos que necessite ser implementado exatamente como indicado nos livros e normas, para que funcione de modo satisfatório. Cada administrador deverá implantar sua filosofia e fazer com que o sistema de controle interno funcione da melhor maneira possível, evitando desperdícios e auxiliando a alcançar os objetivos da organização.

Percebe-se igualmente a importância de se implantar e fazer com que funcione o sistema de controle interno visando o bem da instituição e acima disso auxiliando na execução do planejado.

O Controle Interno é um instrumento que traz tranquilidade ao gestor tendo em vista que o trabalho desenvolvido auxilia a executar suas obrigações e a minimizar as perdas e maximizando os resultados.

Portanto, o controle interno é orientado para realizar a autoavaliação da administração; abrange preocupações de ordem gerencial, programática e administrativo-legal.

E antes de ser meio de fiscalização, o controle interno tem cunho preventivo, pois oferece ao gestor público a tranquilidade de estar informado da legalidade dos atos de administração que estão sendo praticados, da viabilidade ou não do cumprimento das diretrizes e metas estabelecidas, possibilitando a correção de desvios ou rumos da sua administração.

Os benefícios advindos de um sistema de controle interno integrado e atuando com excelência são inumeráveis. Por isso, o controle não deve ser visto apenas pelo prisma do custo, mas sim como meio de assegurar o melhor emprego dos recursos, prevenir ou reduzir fraudes, desperdícios ou abusos, contribuindo assim para o cumprimento da missão do órgão público. (SILVA, 2002 p. 11)

Para que haja realmente o controle interno é necessário que seja organizada uma estrutura administrativa com funções, atribuições e competências claramente definidas e distribuídas, não bastando somente a criação de Leis.

Conforme Silva, existe algumas características da Administração Pública que dificultam a implantação de dispositivos de controles e mudanças comportamentais:

- dificuldade para medir resultados, pela falta de parâmetros externos;
- não há risco de descontinuidade, porque a organização pública é essencial e não está sujeita a falências;
- relativa estabilidade funcional dos agentes, que só perdem o emprego em situações especialíssimas;
- grande rotatividade das funções da alta administração (agentes políticos) devido à vinculação político-partidária, que pode mudar a cada quatro anos;
- e
- não há risco financeiro ou patrimonial para os administradores, porque o investimento vem do povo. (SILVA, 2002 p. 9)

O Controle Interno possui definições abrangentes, contudo o que se percebe é que não se refere apenas aos aspectos diretamente relacionados às funções de contabilidade e finanças, mas sim, a todos os aspectos das operações de uma organização.

Portanto, quanto maior o controle existente, maior serão os benefícios em prol das organizações.

## 5 METODOLOGIA

### 5.1 TIPO DE ESTUDO

O tipo de estudo se caracteriza pelo método descritivo qualitativo.

A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever uma situação não conhecida da qual se tem a necessidade de maiores informações.

### 5.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados da seguinte forma: foi realizada uma entrevista individual, que durou em média vinte minutos cada, as entrevistas foram realizadas em um período de seis dias, tendo em vista a falta de disponibilidade de horários por parte dos entrevistados.

Foi solicitado aos entrevistados que descrevessem o que sabem e conhecem sobre Controle Interno, se em seus locais de trabalho são executados algum tipo de controle e se percebem que o controle é importante para a organização e principalmente para a execução dos trabalhos.

Por fim a coleta de dados serviu para captar a percepção que os integrantes da Central de Controle Interno e os Secretários Municipais possuem e entendem sobre o papel do Controle Interno, seus instrumentos e locais de atuação e as principais dificuldades encontradas.

### 5.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Fizeram parte da pesquisa os sete Secretários Municipais e os três membros da Central do Sistema de Controle Interno. Eles foram convidados a participar,

cabendo-lhes aceitar ou não sendo que todos aceitaram. Depois, foram esclarecidos os objetivos aos quais se destinava a entrevista e as contribuições que poderão advir do resultado. Foi assegurado o sigilo das informações e o anonimato preservado.

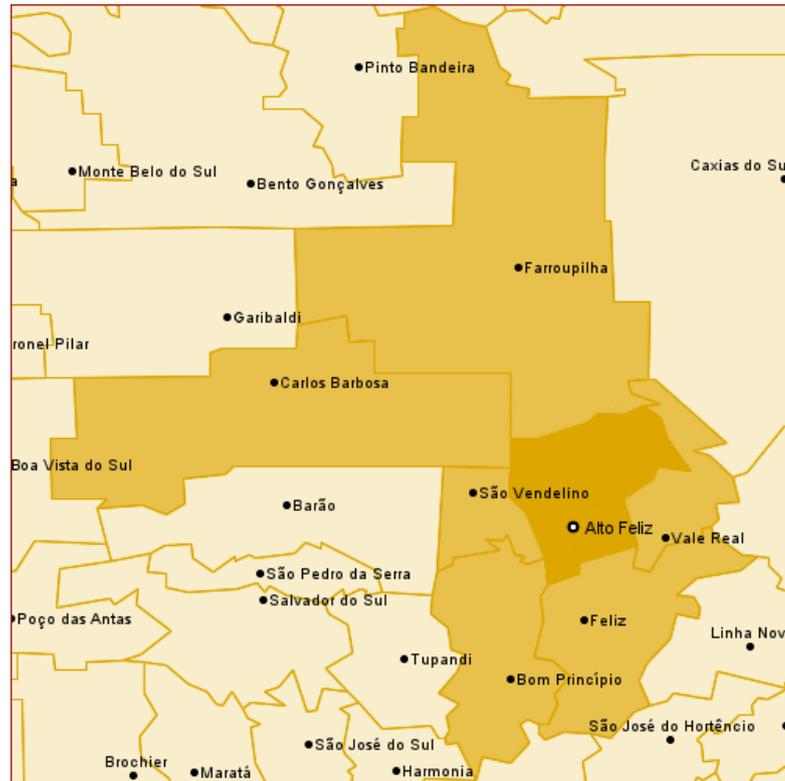
## 6 CONTROLE INTERNO NA GESTÃO MUNICIPAL DE ALTO FELIZ

Alto Feliz surgiu no ano de 1846 com a criação da colônia de Feliz, o Município de Alto Feliz foi criado através da Lei Estadual 9.623 de 20 de março de 1992 e teve sua instalação política e administrativa instituída no ano de 1993, segundo o IBGE (censo de 2010), conta com 2.934 habitantes o que o caracteriza como um Município de pequeno porte. Faz parte da Associação dos Municípios do Vale do Caí – Amvarc, possui uma área total de 79,20km<sup>2</sup>. Sua população é formada por descendentes de imigrantes europeus, mais especificamente alemães e italianos, que vivem em sua grande maioria na área rural.

**Figura 1- Localização no Estado do Rio Grande do Sul**



Fonte: IBGE

**Figura 2 - Localização Regional**

Fonte: Prefeitura Municipal de Alto Feliz

A economia local gira em torno do setor primário, ou seja, agricultura e dentre as principais culturas estão: a vitivinicultura, silvicultura, suinocultura e avicultura. As propriedades são formadas por pequenos lotes e abrigam em sua grande maioria a agricultura familiar.

No setor industrial atualmente é bem diversificado ao contrário do cenário que existia a vinte anos onde predominava o setor calçadista o grande destaque vem do setor metalúrgico atualmente ocupando o primeiro lugar em faturamento e absorção de mão de obra.

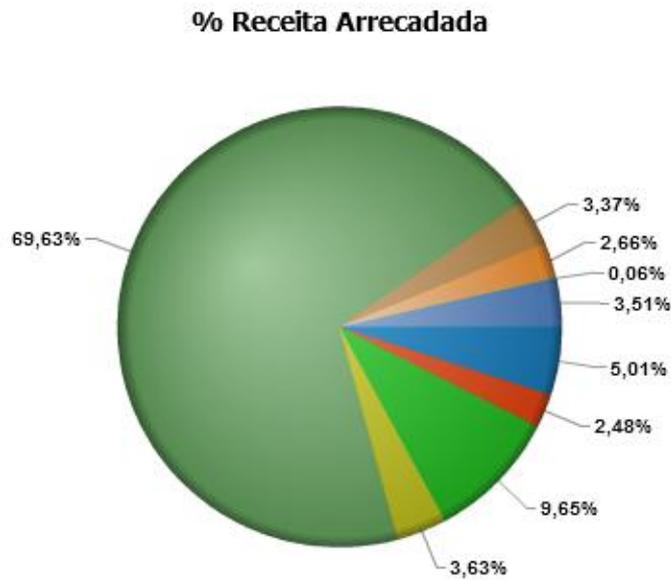
O orçamento municipal vem sofrendo um aumento gradativo e praticamente dobrou nos últimos cinco anos.

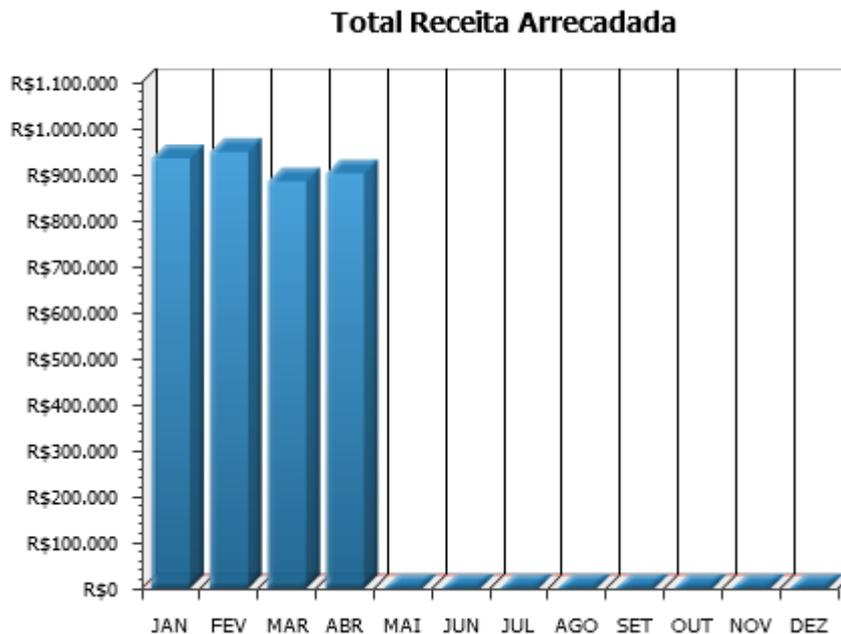
**Figura 3- Orçamento Municipal**



Fonte: Prefeitura Municipal de Alto Feliz

**Figura 4 – Receita Arrecadada segundo bimestre de 2012**





Fonte: TCE RS

A principal fonte de arrecadação são as transferências correntes que representam 69,63% da arrecadação municipal, fato comum nos pequenos municípios cujas transferências voluntárias, feitas pela União, são a maior fonte de arrecadação.

Alto Feliz é um Município próspero onde o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,808 segundo o Atlas de Desenvolvimento Humano/PNUD (2000).

A Administração Municipal está em sua quinta legislatura. Atualmente possui cento e trinta e oito servidores, entre efetivos, inativos e cargos em comissão, distribuídos em sete secretarias, a saber: Secretaria Geral da Administração, Secretaria Municipal de Educação e Cultura, Secretaria Municipal de Obras e Viação, Secretaria Municipal de Agricultura, Secretaria Municipal de Saúde e Assistência Social, secretaria Municipal da Fazenda e Secretaria Municipal de Planejamento.

A atual estrutura administrativa conta com servidores de nível Médio, Técnico e Superior, este principalmente nas áreas da Saúde e Educação, contudo, nas demais secretarias e principalmente na de Obras a grande maioria é formada por servidores com a formação mínima, ou seja, Ensino Fundamental, tendo em vista a

pouca complexidade das atividades executadas. A estrutura é enxuta e os gastos com a folha de pagamento ficam abaixo do recomendado como preventivo pela legislação.

Em vista disto, e conforme conceituado anteriormente, toda a questão da implantação e funcionamento do Sistema de Controle Interno deve ser norteadada pela questão, digamos, do enxugamento de recursos humanos, tendo em vista a falta de especialistas e, portanto, gerando o acúmulo de funções dos membros do referido sistema.

A Lei Municipal nº 346/01, 29 de janeiro de 2001, institui o Sistema de Controle Interno e dá outras providências, portanto está instituído por Lei e deve ser cumprido, sob pena de haver a ineficácia da legislação.

O legislador ao criar a Lei deixa bem claro no seu artigo primeiro qual é o seu objetivo:

Art. 1º - Fica Instituído, no Município de Alto Feliz, o Sistema de Controle Interno, com o objetivo de promover a fiscalização contábil, financeira, orçamentária e patrimonial, no tocante à legalidade, legitimidade, economicidade, moralidade e eficiência na administração dos recursos e bens públicos.

Contudo para que se cumpra o que está previsto na Lei é necessário que se tenha pessoal qualificado uma vez que as atribuições são complexas e exigem no mínimo uma formação técnica por parte dos membros que irão integrar o Sistema.

Nos artigos que seguem são descritas as atribuições, a composição, as obrigações dos seus membros, enfim, todos os procedimentos necessários ao bom funcionamento do sistema.

O legislador se ateu a contemplar, em sua legislação, as normas e orientações dos Níveis Superiores. Contudo, observa-se uma complexidade que em se tratando de um município de pequeno porte que possui suas peculiaridades fica praticamente impossível a implantação total.

O Sistema de Controle Interno tem como função tornar-se um elo de ligação entre a fiscalização exercida pelo Tribunal de Contas e a Administração Municipal,

por terem os mesmos objetivos legais, que na expressão maior é a de, em nome da sociedade, atestar que os recursos públicos foram legalmente e moralmente aplicados.

Nesse sentido, o administrador deve planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos, técnicos e materiais postos à sua disposição, devendo, sobre esta gestão, prestar as devidas contas.

Não basta somente instituir o Sistema Interno por Lei, faz-se necessário haver um processo de assimilação por parte dos servidores, construído assim um conjunto de medidas que visam o cumprimento da legislação.

A legislação municipal é complexa e a sua implantação não vem sendo muito bem assimilada pelos servidores, principalmente no que se refere as atribuições que estão acima das qualificações da maioria dos servidores, inclusive dos membros da Central de Controle Interno. Fazendo uma análise mais aprofundada, contata-se que a falta de interesse é geral e a aplicabilidade da Lei não é observada. Em momento algum foram observadas as peculiaridades do Município, ou seja, pequeno porte onde a administração é enxuta contando com um número escasso de profissionais habilitados a exercer as atividades propostas.

Apesar de estar disposto no artigo 13, a relevância e a obrigatoriedade da participação do servidor público, não se percebe o cumprimento deste artigo.

Art. 13 – O Sistema de Controle Interno constitui atividade administrativa permanente e a participação de servidor público em quaisquer atos necessários ao seu funcionamento é considerada como relevante serviço público obrigatório.

## 6.1 FUNCIONAMENTO ATUAL DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

Conforme pesquisa da legislação realizada junto a Prefeitura Municipal de Alto Feliz, o Sistema de Controle Interno integrado ao Gabinete do Prefeito é possui uma Central de Controle Interno que é formada por três membros designados através de portaria, sendo: um contador ou técnico em contabilidade - devidamente

registrado no Conselho Regional de Contabilidade - e dois servidores ocupantes de cargo de nível Médio ou Superior, com experiência comprovada em administração pública municipal. Esses membros recebem uma gratificação mensal de 5% (cinco por cento) sob seus vencimentos.

Sua meta, conforme Lei de criação é de se reunirem uma vez ao mês, juntamente com os servidores integrantes dos órgãos setoriais do Sistema de Controle Interno que são responsáveis, em suas unidades específicas, pelo desempenho das atribuições pertinentes ao controle interno, e posterior remessa, para a Central de Controle Interno, da documentação atinente a essa tarefa.

Conforme Art. 2º as atribuições do Sistema de Controle Interno são:

- I – avaliar o cumprimento das diretrizes, objetivos e metas previstas no Plano Plurianual;
- II – verificar o atingimento das metas estabelecidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO;
- III – verificar os limites e condições para a realização de operações de crédito e inscrição em restos a pagar;
- IV – verificar, periodicamente, a observância do limite da despesa total com pessoal e avaliar as medidas adotadas para o seu retorno ao respectivo limite;
- V – verificar as providências tomadas para recondução dos montantes das dívidas consolidada e mobiliária aos respectivos limites;
- VI – controlar a destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos;
- VII – verificar o cumprimento do limite de gastos totais do legislativo municipal;
- VIII – controlar a execução orçamentária;
- IX – avaliar os procedimentos adotados para a realização da receita e da despesa públicas;
- X – verificar a correta aplicação das transferências voluntárias;
- XI – controlar a destinação de recursos para os setores público e privado;
- XII – avaliar o montante da dívida e as condições de endividamento do Município;
- XIII – verificar a escrituração das contas públicas;

- XIV – acompanhar a gestão patrimonial;
- XV – apreciar o relatório de gestão fiscal, assinando-o;
- XVI – avaliar os resultados obtidos pelos administradores na execução dos programas de governo e aplicação dos recursos orçamentários;
- XVII – apontar falhas dos expedientes encaminhados e indicar as soluções;
- XVIII – verificar a implementação das soluções indicadas;
- XIX – criar condições para a atuação do controle externo;
- XX – orientar e expedir atos normativos para os Órgãos Setoriais;
- XXI – elaborar seu regimento interno, a ser baixado por Decreto do Executivo;
- XXII – desempenhar outras atividades estabelecidas em lei ou que decorram das suas atribuições.

Apesar de ter as atribuições tão bem definidas e dentro desta perspectiva de atender o que prescreve a legislação, é clara a sua complexidade e constata-se que, para que sejam executadas todas as atribuições são necessários, num primeiro momento, conhecimento e, num segundo momento dedicação.

Contudo, o Sistema de Controle Interno tem o dever de garantir o cumprimento dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública. Na qualidade de órgão fiscalizador e auxiliar do Poder Legislativo e o Tribunal de Contas deve zelar pelo cumprimento das normas infraconstitucionais.

Na gestão administrativa existem instrumentos fornecidos aos servidores como programas de informática para execução do controle, porém em alguns casos estes programas não são utilizados por falta de pessoal e de preparo.

## 6.2 DIFICULDADES ENCONTRADAS PELA CENTRAL DE SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

A Central de Sistema de Controle Interno, como já mencionado anteriormente, é composta por três membros, que além das funções exercidas

junto a Central de Controle Interno executam suas atividades nos cargos em que estão lotados, assim, através de entrevista constatou-se algumas dificuldades que são encontradas na execução dos trabalhos relativos ao Controle Interno, entre elas citamos as seguintes:

- Falta de tempo para se dedicar ao Controle Interno;
- falta de esclarecimento aos demais servidores sobre a função do Sistema de Controle Interno;
- as Secretarias não dão importância e respondem aos memorandos quando querem fato que acaba atrasando os trabalhos;
- na maioria das vezes um único membro fica sobrecarregado com os relatórios;
- dificuldade para reunir os membros;
- os relatórios geralmente são feitos às pressas para cumprir pedidos e prazos do Tribunal de Contas do Estado;
- falta de local adequado para as reuniões;
- falta de preocupação por parte do gestor municipal;
- falta de comprometimento por parte dos secretários municipais.

O atual cenário demonstra claramente que existem inúmeras deficiências nos trabalhos realizados pelo Sistema de Controle Interno e não somente na central, mas na gestão central da administração municipal, existe, como se percebe, a necessidade de aproximação entre os membros da Central de Controle Interno e demais servidores da administração municipal, incluindo-se aqui do próprio gestor municipal.

A Central de Controle Interno tem focado sua análise nos aspectos formais e legais e tem deixado de lado os aspectos preventivos, basicamente por falta de tempo, como descrito pelos próprios membros da Central de Controle Interno.

A cultura de acompanhamento não existe, e isso fica claro quando um dos membros da própria central fala: “estamos apagando incêndio, isso quando dá”.

O Controle Interno não pode acontecer depois dos fatos deve acontecer antes do momento da ação. O seu funcionamento também deve ser norteado pela necessidade de haver controle e não pelo fato de haver uma legislação que obriga a sua existência.

Nota-se que os gestores não dão muita importância à existência da Central de Controle Interno, sendo isso demonstrado claramente quando os membros apresentam as suas maiores dificuldades na execução do seu serviço, dentre elas a falta de preocupação do gestor e falta de comprometimento por parte dos secretários municipais.

### 6.3 SECRETÁRIOS MUNICIPAIS E O CONTROLE INTERNO

Ao realizar a entrevista com os secretários municipais, constatou-se que ao se falar em Controle Interno, existe certo receio por parte dos mesmos, contudo todos os sete secretários possuem conhecimento do que seja Controle Interno, não da maneira que deveria ser, ou seja, através de estudos sobre o tema, mas sim, pelo fato de haver a constante insistência e cobranças por parte dos integrantes da Central de Controle Interno, principalmente quanto a apresentações de relatórios e formulários destinados ao Controle Externo, no caso o Tribunal de Contas do Estado.

É unânime entre os secretários municipais o fato de ser muito importante o funcionamento do Controle Interno para a gestão municipal, contudo conforme relatos existem muitas dificuldades para que se execute o controle de uma maneira em que se tenha eficiência e eficácia nos resultados.

Entre as dificuldades encontradas destacam-se as seguintes:

- falta de pessoal;
- acúmulo de funções;
- desvios de funções;
- falta de comprometimento de alguns servidores;
- falta de servidores técnicos integrantes da própria Central de Sistema de Controle Interno.

A gestão do controle nas secretarias, conforme descrita pelos secretários, é precária tendo em vista alguns fatores de ordem técnica, ou seja, falta de pessoal

qualificado, acúmulo das funções, e de ordem legal, ou seja, falta de informação, qualificação, explicações e continuidade dos serviços executados.

Em todas as secretarias existem algum tipo de controle, principalmente nas áreas de pessoal e finanças, este é executado em conjunto entre as secretarias tendo em vista a estrutura enxuta existente. Por exemplo, a Secretaria de Educação não possui em seu quadro de pessoal um Contador, utiliza-se, quando necessário, dos serviços do profissional lotado na Secretaria da Fazenda.

As demais secretarias também tendem a proceder do mesmo modo. Pode-se destacar aqui a Secretaria de Obras onde em seu quadro só existem profissionais de no máximo o nível médio, se tornando praticamente impossível executar certos tipos de controle, principalmente o orçamentário, que requer conhecimento específico e depende de profissional habilitado na área das ciências contábeis.

Os controles referentes ao Orçamento são realizados em sua grande maioria pela Secretaria da Fazenda e os de Recursos Humanos pela secretaria da Administração, o controle patrimonial é centralizado existindo um único servidor responsável por todo o patrimônio do município.

No decorrer da entrevista fica claro que deveria haver uma padronização de procedimentos e rotinas quanto aos formulários de controle entre as secretarias, este fato facilitaria o desenvolvimento e também seria mais prático para a própria Central de Controle Interno, os processos seriam mais padronizados e os riscos menores.

A Secretária Municipal de Educação e Cultura descreve assim os processos de controle - “nunca tivemos nenhum preparo ou orientação para efetuar o Controle Interno, sei que existe e percebo que não existe uma harmonia entre os membros que hoje ocupam e a gente. Cada um age da maneira que acredita ser a melhor. Às vezes recebemos solicitações para prestarmos informações mas se restringe a isso.”

Já para o Secretário Geral da Administração diz que “o que falta é justamente o comprometimento dos servidores, mas antes disso é preciso que se tenha a consciência de que é necessária qualificação e preparo de todos os servidores e gestores para que se crie um sistema integrado de informações e procedimentos, que se saia do processo totalmente político e se ingresse no sistema técnico administrativo”.

O Secretário Municipal da Saúde e Bem Estar Social limita-se em dizer que “os processos utilizados são os que foram herdados, portanto estamos apenas dando continuidade a eles, alguns funcionam outros nem tanto”.

Fica claro com esta informação que existe um descaso e total falta de comprometimento com a gestão o Secretário limita-se a atribuir as falhas existentes ao seu antecessor dizendo que “herdou” e apenas está dando sequência.

Para o Secretário Municipal de Obras e Viação “essa coisa de controle deve ser feita por quem tem competência e estudo, a gente tem muita coisa para fazer e tem trabalho demais já”.

Observa-se com esta declaração que a prioridade é a prestação de serviço à comunidade e não a gestão dos bens públicos.

O Secretário da Fazenda considera “importante a atuação do Controle Interno, contudo percebe que não está funcionando como deveria, a gente vê eles se reunirem e de vez em quando pedem alguns relatórios”.

Segundo o Secretário Municipal da Agricultura “a estrutura existente não comporta a aplicação da legislação, ficando aquém do esperado”.

Para demonstrar o funcionamento das secretarias municipais a tabela a seguir mostra os principais pontos de controle exercidos por cada uma.

**Tabela 01- Controles por secretarias**

<b>Secretaria</b>	<b>Principais Controles Internos Exercidos</b>
Administração	Recursos humanos, atos legais (Leis, Decretos, Portarias), compras, assuntos jurídicos, licitações e contratos administrativos, frota de veículos, patrimônio, ponto dos servidores.
Fazenda	Orçamento, Relatórios contábeis, tesouraria, pagamentos e cobranças, orçamento, prestações de contas, relatórios ao TCE, tributação, fiscalização, ponto dos servidores da secretaria.
Obras	Execução de obras públicas e privadas, veículos, almoxarifado, prestação de serviços, ponto dos servidores da secretaria.
Educação	Controle de matrículas, merenda escolar, transporte escolar, frota de veículos, ponto dos servidores da secretaria, convênios

	e programas.
Saúde	Marcação de consultas, transporte, frota, prevenção de doenças, ponto dos servidores da secretaria.
Agricultura	Frota, combustíveis, serviços realizados, projetos da pasta, ponto dos servidores da secretaria.
Planejamento	Não foi possível identificar nenhum tipo de controle.

Observa-se que nas secretarias são controlados itens destinados, em sua grande maioria, à prestação dos serviços e itens importantes que deveriam fazer parte do controle, como o orçamento, são exclusivos da Secretaria da Fazenda. A explicação para isto é fornecida pelos próprios secretários quando dizem que este modelo de estrutura é o que vem sendo utilizado desde o início da administração.

Percebe-se que as atribuições mais complexas ficam restritas aos setores que detém o conhecimento mais técnico, no caso a Secretaria da Fazenda onde se encontra os servidores de Nível Técnico e Superior na área das Ciências Contábeis.

## 7 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

As informações das entrevistas foram analisadas a partir da leitura do conteúdo das entrevistas, relacionando com o objetivo da pesquisa.

A partir do referencial teórico foi feita uma inter-relação dos dados entre si, a fim de agrupar, comparar e refletir sobre os resultados.

Um limitador encontrado foi o prazo de execução do estudo e o fato de a entrevista ter sido feita com um número reduzido de servidores, ou seja, Secretários Municipais e os membros da Central do Sistema de Controle Interno, uma vez que o controle interno abrange toda a instituição pesquisada.

Como pode se constatar a definição de Controle Interno diverge entre os Secretários Municipais, contudo entre os membros da Central de Sistema de Controle interno esta definição é homogênea.

Dentre os Secretários, por haver uma grande diferença de nível educacional (Ensino Fundamental a Ensino Superior) houve diferentes definições das mais simples dadas pelo Secretário de Obras “Controle Interno são aqueles três que sempre pedem as coisas para a gente responder”, até um pouco mais técnica dada pela Secretária de Educação “Controle Interno seria o controle que temos dentro da instituição justamente para se saber se estamos fazendo as atividades da maneira correta”.

Ao serem questionados se praticam algum tipo de controle nas suas secretarias, todos foram enfáticos em afirmar que sim, como por exemplo, o Secretário da Saúde “Na nossa secretaria existem muitos controles, desde o de marcação de consultas até o controle de medicamentos e materiais”. Para o Secretário da Agricultura “Existem controles nós particularmente controlamos os pedidos dos agricultores e principalmente os serviços executados na área agrícola”.

O que se percebe é que os Secretários possuem conhecimento sobre controle, contudo, alguns nem sempre o executam da maneira correta, como com a utilização de formulários e registros, muitas atividades são feitas em folhas simples que não são arquivadas. Este fato faz com que não se tenha uma continuidade.

Evidencia-se que existe uma sobrecarga de tarefas e que as de cunho políticos estão sempre em primeiro lugar, ficando, portanto as de cunho técnico em segundo plano e em alguns casos esquecidos e somente lembrados quando existe

algum tipo de cobrança, ou seja, se os membros da Central de Sistema de Controle Interno solicitarem.

Quanto aos membros da Central de Sistema de Controle Interno, estes mostraram um conhecimento mais apurado do que seja Controle Interno, contudo, conforme relato, enfrentam muitas dificuldades para desenvolver o seu trabalho.

Entre as dificuldades encontradas podemos citar as seguintes como mais relevantes: falta de tempo, falta de local adequado para realizar reuniões, falta de comprometimento por parte dos secretários, acúmulo de funções.

A citação de um dos membros transparece com clareza o funcionamento da Central “estamos apagando incêndio, isso quando dá”. Justamente se percebe que a central existe, contudo não realiza as atividades como deveriam ser executadas, ou seja, conforme prescreve a legislação municipal “com o objetivo de promover a fiscalização contábil, financeira, orçamentária e patrimonial, no tocante à legalidade, legitimidade, economicidade, moralidade e eficiência na administração dos recursos e bens públicos”. Os levantamentos são feitos a posteriori o que dificulta que sejam sanados a tempo.

Também na opinião dos membros da Central “deveria haver um setor que só fizesse isso, somente o controle interno, pois daí as coisas funcionariam de maneira melhor e com certeza seriam executadas conforme prevê a legislação”.

Essa preocupação por parte dos membros da Central de Sistema de Controle Interno vem de encontro com o que prescreve a legislação principalmente o que prescreve o Artigo 31 da Constituição Federal, entretanto, não fica claro na legislação se deve existir um órgão único, formado por servidores específicos que atuarão na execução do Controle Interno.

## 8 CONCLUSÕES

Ao longo dos anos, o Controle Interno vem assumindo um papel importante na gestão municipal seja pela obrigatoriedade legal ou simplesmente pela necessidade de se gerir o bem público com responsabilidade.

Apesar de se constatar neste estudo que a gestão do Controle Interno na Administração Municipal de Alto Feliz ser executada de maneira precária existe o consenso por parte dos integrantes da Central de Controle Interno e dos Secretários Municipais de que o Controle Interno é uma ótima ferramenta de gestão e de que o seu uso adequando só produz benefícios a toda administração e, por conseguinte a todos os contribuintes.

Observa-se também, que em se tratando de uma administração enxuta, existe a falta de execução das atribuições legais isso pelo fato de haver o acúmulo de funções e da inexistência de mais técnicos, principalmente os da área contábil.

Embora verificada a existência do controle por parte das secretarias municipais, este deixa a desejar, pois se percebe que não agem integrados aos demais setores e principalmente a Central de Sistema de Controle Interno que deveria orientar e trabalhar em conjunto e não ser vista como um fiscalizador.

Entretanto, apesar das exigências legais e do clamor da sociedade por mais transparência da gestão dos recursos públicos, pode-se afirmar que o processo de implantação de órgãos de controle se dá a passos lentos e em se tratando de municípios que possuem estruturas reduzidas estes passos se tornam mais lentos ainda.

Para obter êxito do Controle Interno junto a Administração Municipal de Alto Feliz é necessário, ainda, superar as dificuldades apontadas e promover os ajustes necessários na estrutura, visando favorecer a conscientização e o comprometimento dos gestores e servidores com o exercício efetivo da função do controle em suas áreas de competências, estabelecendo-se uma ligação de integração efetiva entre a Central de Sistema de Controle Interno e o restante dos organismos da Administração Municipal.

Diante da situação e das características encontradas, desenvolver métodos e técnicas mais adequadas à realidade dos pequenos Municípios é um importante

caminho a ser seguido, onde através de parcerias entre órgãos governamentais, associações, Ministério Público, Tribunal de Contas entre outros, fossem desenvolvidas formações visando, justamente, a adequação à legislação e o cumprimento de tão importante instrumento de gestão. Tornando este processo menos oneroso e mais eficiente.

A qualificação através de consultorias e cursos é importante e imprescindível principalmente aos Secretários Municipais, uma vez que estes desempenham um papel fundamental a frente da gestão sendo os responsáveis pelo êxito ou pelo fracasso da mesma e principalmente para que entendam o processo ao qual estão inseridos.

Portanto, os controles internos não podem ser considerados como a salvação da organização. Não significa que a entidade terá sucesso ao possuir bons controles; todavia, o insucesso é bem provável caso não mantenha controles adequados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTO FELIZ, Prefeitura Municipal de: **LEI Nº 346/01, 29 de janeiro de 2001.**

BRAGA, Mariane de Oliveira. **Controle da Administração Pública:** aspectos gerais e relevância. Disponível em: <http://jusvi.com/colunas/33966/2>. Acessado em: 09 de maio 2011.

BRAGA, Mariane de Oliveira. **Controle da Administração Pública:** aspectos gerais e relevância. Disponível em: <http://jusvi.com/colunas/33966/2>. Acessado em: 12 de maio 2011.

BRASIL, leis, Decretos, etc. **Lei 4.320/64, de 17.03.64 - e legislação complementar atualizada até janeiro/95** - Organização da Assessoria de Publicações Técnicas da Corag e Supervisão da ABOP/RS. 3ª Edição Convênio.

BRASIL, Constituição (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil:** texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/1992 a 56/2007 e pelas Emendas Constitucionais de revisão nº 1ª 6/1994. – 29. Ed. – Brasília: Câmara dos deputados, Coordenação de Publicações, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional** / Sandro Trescastro Bergue. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Org. Públicas Controle.** Mini acervo.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional** / Sandro Trescastro Bergue. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

CAVALHEIRO, Jader Branco; FLORES, Paulo Cesar. **A organização do sistema de controle interno municipal.** CRCRS 2007. Disponível em:

[http://pgpp.com.br/Artigos\\_Controladoria/ORGANIZACAO.pdf](http://pgpp.com.br/Artigos_Controladoria/ORGANIZACAO.pdf), acessado em 16 de janeiro de 2012.

COCHRANE, Teresinha Maria Cavalcanti. **A importância do controle interno na administração pública brasileira e a contribuição da Contabilidade como principal instrumento de controle na busca da eficiência da Gestão Pública.** Disponível: [http://scholar.google.com.br/scholar?start=10&q=controle+interno+na+administra%C3%A7%C3%A3o+p%C3%BAblica&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5](http://scholar.google.com.br/scholar?start=10&q=controle+interno+na+administra%C3%A7%C3%A3o+p%C3%BAblica&hl=pt-BR&as_sdt=0,5), acessado em 09 de janeiro de 2012.

COSTA, Carlos Everaldo Silva da; GONÇALVES, Julio Cesar de Santana; SERRA, Antonio Roberto Coelho. **Controle Burocrático em Organizações Culturais.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eora-0635.pdf>. Acessado em: 08 de maio 2011.

DINIZ, José Dilton Alvez; FILHO, José Francisco Ribeiro; LIBONATI, Jeronymo José; FRAGOSO, Adriana Rodrigues. **Controle interno na administração pública municipal: aplicação da análise discriminante para modelar uma congruência com o controle externo.** Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos42004/53.pdf>, acessado em 16 de janeiro de 2012.

FEU, Carlos Henrique, **Controle interno na Administração Pública: um eficaz instrumento de accountability.** Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/20149-20150-1-PB.pdf>, acessado em 09 de janeiro de 2012. (artigo)

LOPES, José Gabriel da Cunha. **O Controle Interno na Administração Pública uma Contribuição para sua Implementação nos Municípios.** Disponível em: [http://200.198.41.151:8081/tribunal\\_contas/1999/04/-sumario?next=4](http://200.198.41.151:8081/tribunal_contas/1999/04/-sumario?next=4), acessado em 16 de janeiro de 2012.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n45/a04n45.pdf>, acessado em 11 de maio de 2011.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Da Administração pública Burocrática a Gerencial.** Disponível em: <http://academico.direitorio.fgv.br/ccmw/images/1/1d/Bresser.pdf>, acessado em 09 de janeiro de 2012.

ROCHA, José Antonio Meira da. **Modelo de monografia e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).** Documento digital do programa MS Word. Disponível em <[http://meiradarocha.jor.br/news/tcc/files/2009/06/modelo\\_tcc-2011-11-23a.doc.zip](http://meiradarocha.jor.br/news/tcc/files/2009/06/modelo_tcc-2011-11-23a.doc.zip)>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2012.

SANTOS, Clesio Saldanha dos - **Introdução a Gestão Pública**, São Paulo, Editora Saraiva, 2006.

SILVA, Pedro Gabriel Kenne da. **O papel do Controle Interno da Administração Pública.** Porto Alegre, 2002. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11555/6784>, acessado em 25 de fevereiro de 2012.

TATSCH, Celio. **O controle interno nas pequenas e médias prefeituras em municípios da região central do rio grande do sul.** Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vlln01/a08vlln01.pdf>, acessado em 16 de janeiro de 2012.

FEE- Fundação de Economia e Estatística.  
[http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg\\_municipios\\_detalhe.php?municipio=Alto+Feliz](http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_municipios_detalhe.php?municipio=Alto+Feliz). Acessado em 29 de março de 2012.

<http://www.dicionariodoaurelio.com/Controle>, acessado em: 08 de dezembro de 2011.

<http://www.sci.br/pdf/ln/n45/a04n45.pdf>, acessado em 09 de janeiro de 2012.

<http://www.altofeliz.rs.gov.br/cms/>, acessado em 26 de janeiro de 2012.

[http://www1.tce.rs.gov.br/aplicprod/f?p=20001:23:0:::RP,23:P23\\_MUNICIPIO:ALTO%](http://www1.tce.rs.gov.br/aplicprod/f?p=20001:23:0:::RP,23:P23_MUNICIPIO:ALTO%)

20FELIZ, acessado em 31 de maio de 2012.