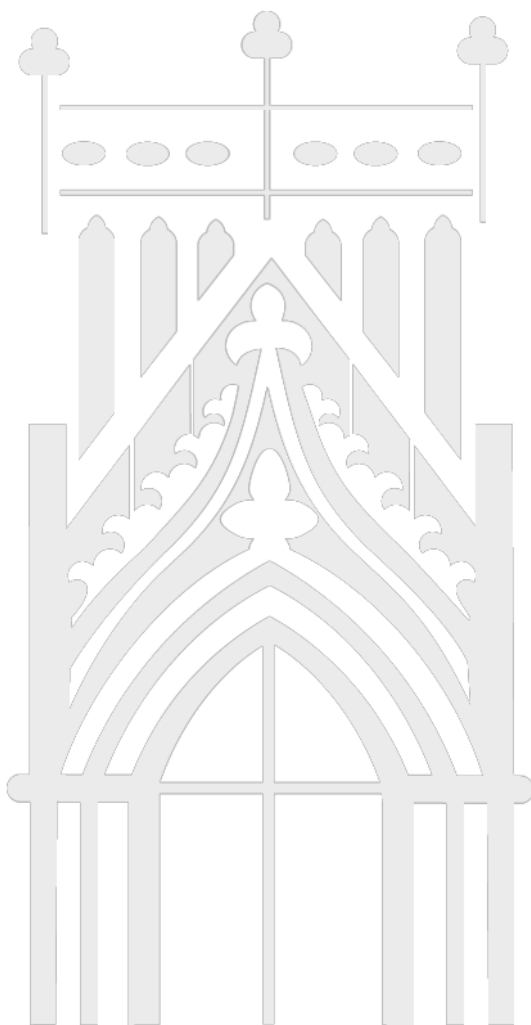


Mestrado em Gestão
Administração Pública

Proposta de Implantação de um Sistema de
Controle Interno em uma Fundação de
Apoio: Fundação Sousândrade

Luciana Lima Portela Vidigal

julho | 2017



Instituto Politécnico da Guarda



PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE CONTROLE
INTERNO EM UMA FUNDAÇÃO DE APOIO:

FUNDAÇÃO SOUSÂNDRADE

Luciana Lima Portela Vidigal

**Projeto Aplicado para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão
Especialização em Administração Pública**

Texto escrito em português do Brasil

julho 2017

Instituto Politécnico da Guarda



PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE CONTROLE
INTERNO EM UMA FUNDAÇÃO DE APOIO:

FUNDAÇÃO SOUSÂNDRADE

Luciana Lima Portela Vidigal

**Projeto Aplicado para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão
Especialização em Administração Pública**

Orientador: Professora Doutora Ana Cristina Marques Daniel

julho 2017

DEDICATÓRIA

Dedico este projeto ao meu marido Ivaldo Junior, que com muito amor, me apoiou, me incentivou e fez com que eu chegasse até aqui - “Obrigada amor”. À minha filha Alice, que vem participando desde o início dessa jornada quando ainda estava na minha barriga. Foi aí quando tudo começou. Esses momentos, apesar de difíceis não me fizeram desistir. Alice, você é a minha inspiração. À memória dos meus pais que mesmo tendo deixado este plano, suas imagens jamais se apagaram em minha memória. E se estivessem aqui, certamente estariam vibrando com mais esta conquista que também é deles.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me dar força e por me conceder o dom da vida, por ter me dado o equilíbrio, serenidade, saúde e força para superar todos os obstáculos que apareceram nesta caminhada; por me fazer acreditar em mim, no meu potencial e por me permitir finalizar mais este ciclo na minha carreira profissional.

À minha Avó Nazaré por ter cuidado de mim desde pequena e ter me ensinado o que é certo e errado, me enchendo de amor e carinho.

Aos meus tios Francisco e Francisca por me acolherem no seu lar e sempre me apoiarem nos estudos.

À mãe e tia do meu esposo, Rosária e Sabina, por sempre estarem por perto quando precisei.

À minha professora orientadora, Doutora Ana Daniel, pelo apoio, pela oportunidade de ampliar meus conhecimentos. Para mim, foi motivo de muita alegria me descobrir acompanhada por ela nesta caminhada.

A todos os professores e professoras do mestrado com os quais tive a oportunidade de aprender e ampliar meus conhecimentos e por me tornar uma melhor profissional.

À coordenação do mestrado, pelo atendimento, auxílio e dedicação.

Aos diretores da Fundação Sôsândrade por autorizarem a realização da minha pesquisa.

Aos companheiros e companheiras de trabalho, por concordarem em participar na entrevista e à professora Evangelina Noronha por me conceder espaço para a realização da pesquisa, possibilitando que esta fosse concretizada.

Àqueles que, por ventura eu tenha esquecido de citar o nome, com certeza, fazem parte dessa história.

Meus sinceros agradecimentos

“Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem. Os insatisfeitos são os únicos benfeitores do mundo.”

Walter S. Lando

RESUMO

As Fundações de Apoio são entidades jurídicas de Direito Privado, sem fins lucrativos, que por exercerem a gestão administrativa e financeira de projetos institucionais das instituições de ensino superior, recebendo recursos públicos para execução de tais atividades, devem observar a legislação federal que institui normas para licitações e contratos com a Administração Pública e prestar contas dos recursos aplicados aos órgãos públicos financiadores. Os Sistemas de Controle Interno permitem aos gestores acompanhar a adequada execução dos recursos aplicados pelas Instituições e, ainda, garantir a transparência das contas. As mudanças de paradigmas passam a influenciar, de forma positiva, o Controle da Execução dos projetos institucionais, orçamentária e financeira, de uma perspectiva de gestão integral dos recursos em tempo real. O Controle Interno é responsável pela fiscalização preventiva, concomitante e subsequente de forma que possam atingir níveis satisfatórios de desempenho e evidenciar, com transparência e segurança, a correta e eficiente aplicação dos recursos a ela confiados, atendendo aos objetivos para os quais foram repassados de acordo com as exigências legais. No atual cenário econômico, o Controle Interno não se refere apenas as atividades de contabilidade e finanças, mas a todas as operações dentro da entidade, e nesse sentido pode ser implantado em todos os setores. O propósito deste estudo consiste em analisar as atividades desenvolvidas na Fundação Sousândrade e propor a implantação de um Sistema de Controle Interno como instrumento de controle na busca da eficiência da gestão e transparência desta Fundação.

Palavras chave: Sistema de Controle Interno, Fundação de Apoio e Fundação Sousândrade.

ABSTRACT

Foundations of support are legal entities of private law, non-profit, that for exercising the administrative and financial management of institutional projects of higher education institutions receiving public funds for implementation of these activities must comply with federal law establishing standards for bids and contracts with the public administration and accountability of the funds invested to public bodies lenders. The Internal Control Systems enables managers to monitor the proper implementation of the funds invested by institutions and also ensures transparency of accounts. The paradigm shifts start to influence in a positive way, the control of the execution of institutional projects, budget and financial management of a full perspective of the real-time capabilities. The Internal Control is responsible for preventive, concurrent and subsequent supervision so that they can achieve satisfactory levels of performance and evidence, with transparency and security, the correct and efficient use of resources entrusted to it, meeting the objectives for which they were transferred in accordance with legal requirements. In the current economic scenario, the internal control not only refers to the accounting and financial activities, but in all operations within the entity, in this sense can be deployed in all sectors. The purpose of this study is to analyze the activities developed in Sousândrade Foundation and propose the implementation of an Internal Control System as control instrument in the pursuit of efficient management and transparency of this Foundation.

Key words: Internal Control System, Support Foundation and Fundação Sousândrade

GLOSSÁRIO

ABNT ISO Associação Brasileira de Normas Técnicas – *International Organization for Standardization*

AICPA- *American Institute of Certified Public Accountants*

AML - Academia Maranhense de Letras

AMM - Academia Maranhense de Medicina

APO – Administração por Objetivos

AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem

CAGED- Cadastro Geral de Empregados e Desempregados.

CFC- Conselho Federal de Contabilidade

CGU - Controladoria Geral da União

COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

DCTF - Débitos e Créditos Tribunais Federais

DIPJ - Declaração de Informações Econômico- Fiscais da Pessoa Jurídica

DIRF - Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte

EAD - Educação à Distância

FSADU - Fundação Sossândrade de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão

GRRF - Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS

GTEC – Gerência Técnica

ICTs - Instituições Científicas e Tecnológicas

IFES - Instituições Federais de Ensino Superior

IHGM - Instituto Histórico e Geográfico do Maranhão

MCTI- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

MEC - Ministério da Educação e Cultura

NACITEC – Núcleo de Apoio Científico e Tecnológico

NBC TA - Norma Brasileira de Contabilidade

OCC - Outras Despesas Correntes e de Capital

ONGs - Organização não Governamental

PASS - Programa de Atenção Social Sossândrade

PFEIS - Promotoria de Justiça das Fundações e Entidades de Interest Social

PPI - Projeto Pedagógico Institucional.

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

SESu - Secretaria de Ensino Superior

TCU - Tribunal de Contas da União

UFMA - Universidade Federal do Maranhão

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iv
ABSTRACT.....	v
GLOSSÁRIO	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
ÍNDICE DE QUADROS.....	xii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTOS DO CONTROLE INTERNO: BREVES	
CONSIDERAÇÕES.....	6
1.1 Enquadramento Teórico.....	6
1.2 Controle Interno.....	7
1.2.1 Conceitos de Controle Interno	7
1.2.2 Objetivos do Controle Interno	8
1.2.3 Princípios do Controle Interno	10
1.2.4 Importância e Evolução do Controle Interno	11
1.2.5 Componentes do Controle Interno	14
1.2.6 Ambiente de Controle	15
1.2.7 Avaliação de Riscos	17
1.2.8 Atividades de Controle.....	17
1.2.9 Informação e Comunicação	18
1.2.10 Atividades de Monitoramento.....	19
1.2.11 Áreas de Atuação do Controle Interno.....	19
1.2.12 Sistema de Controle Interno.....	20
1.3 Controle de Gestão.....	21
1.4 Relação entre os Controles de Gestão e Interno	22
CAPÍTULO 2 - AS FUNDAÇÕES DE APOIO	23
2.1 Nota Introdutória.....	23
2.2 Conceito e Definição.....	24

2.3	Origem, Finalidade e Evolução das Fundações de Apoio	25
2.4	Princípios que Regem uma Fundação de Apoio	29
2.5	Natureza Jurídica das Fundações de Apoio	33
2.6	Contratações das Fundações de Apoio	35
CAPÍTULO 3 - A FUNDAÇÃO SOUSÂNDRADE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO		
38		
3.1	A Fundação Sousândrade: uma História de Ousadia e Determinação	38
3.2	A FSADU e sua Relação Institucional com a UFMA	40
3.3	A FSADU e o seu Desempenho Operacional	42
3.4	Estrutura Organizacional da FSADU	44
3.4.1	Organograma da FSADU	44
3.4.2	Fluxograma de Atividades da FSADU	46
3.5	Descrição das Atividades Desenvolvidas pela FSADU	46
3.5.1	Diretoria Executiva	48
3.5.2	Núcleo de Informática	48
3.5.3	Núcleo de Apoio Científico e Tecnológico	49
3.5.4	Assessoria Jurídica	49
3.5.5	Gerência Técnica de Projetos	50
3.5.6	Gerência de Concursos	50
3.5.7	Gerência Operacional	50
3.5.8	Gerência de Recursos Humanos	51
3.5.9	Gerência Financeira	52
3.5.10	Gerência Contábil	52
CAPÍTULO 4 - O CONTROLE INTERNO E A FUNDAÇÃO SOUSA ANDRADE: ANÁLISE DE PESQUISA		
54		
4.1	A Análise e Interpretação dos Dados: Entre o Anunciado e o Pesquisado	54
4.1.1	Análise da Pesquisa Aplicada com a Diretoria da FSADU	56
4.1.2	Análise da Pesquisa Aplicada com os Gerentes da FSADU	62
4.1.3	Análise da Pesquisa Aplicada com os Funcionários Administrativos da FSADU 75	
4.2	Proposta de Implantação do Sistema de Controle Interno na FSADU: do Pesquisado ao Elaborado	89
4.2.1	Apresentação	89

4.2.2 Sugestão de Melhorias para as Deficiências Encontradas nos Processos da FSADU, Conforme Demonstrou a Pesquisa	92
CONCLUSÃO	99
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	113
APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA A DIRETORIA	114
APÊNDICE C – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA OS GERENTES	117
APÊNDICE D – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Cubo do COSO	15
Figura 2 - Organograma da FSADU.....	45
Figura 3 - Fluxograma das Atividades da FSADU.....	46
Figura 4 - Sugestão de Novo Modelo de Organograma da FSADU	92
Figura 5 - Atribuições do Setor de Controle Interno	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Controle Interno Desenvolvido nos Setores dos Gerentes	64
Gráfico 2- Instruções Formalizadas	65
Gráfico 3 - Existe Monitoração das Atividades na FSADU?.....	69
Gráfico 4 - Existe algum Treinamento no Setor?	71
Gráfico 5 - Grau de Escolaridade.....	76
Gráfico 6 - Tempo de Serviço na Fundação Sousândrade.....	77
Gráfico 7 - Qualitativo de Pessoal para Atendimento das Atividades Laborais.....	79
Gráfico 8 - O Setor Possui Objetivos e Metas Definidas?.....	80
Gráfico 9 - Normalização Interna, Divisões de Tarefas	82
Gráfico 10 - Programas de Treinamentos e Capacitações	84
Gráfico 11 - Prazos para o Cumprimento de Tarefas dentro de seu Setor	86
Gráfico 12 - Ambiente Favorável no Setor de Trabalho.....	88

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Recursos Empenhados pelo Conjunto das Universidades para Fundações de Apoio: Valores em R\$ Milhões – Movimento Líquido (2002/2007)	28
Quadro 2 - Projeto de Capacitação da FSADU	43
Quadro 3 - Quadro Adaptado Conforme o Cubo do COSO	91

INTRODUÇÃO

Diante do crescimento da participação das Fundações de Apoio na sociedade e no meio econômico, aumenta a demanda por novos modelos de trabalho e a adoção de Controles Internos com o objetivo de alcançar eficiência na gestão e nos resultados, além de uma transparência das ações realizadas, por envolverem recursos públicos.

As Fundações de Apoio surgiram com o propósito de amparar as instituições públicas, porém podem apoiar instituições privadas. Por estarem sujeitas às fiscalizações e à gestão de recursos públicos tiveram que se adequar diante da legislação, tendo que prestar contas aos agentes financiadores e ao Ministério Público.

O Sistema de Controle Interno dentro das Fundações de Apoio contribui não só para a captação de recursos, públicos ou privados, mas também para a execução e elaboração de prestação de contas, possibilitando a viabilidade de novos ingressos de recursos. Essa é uma das maiores preocupações das Fundações de Apoio, para se manterem dentro do atual cenário econômico. O Sistema de Controle Interno contribui ainda para o melhor aproveitamento e distribuição de recursos, evitando fraudes e erros, além de auxiliar na supervisão dos procedimentos e processos internos, atuando de forma preventiva nos desperdícios de recursos físicos e financeiros. Assim, do ponto de vista dessa compreensão e do que se acaba de expor em relação ao Sistema de Controle Interno, a presente pesquisa torna-se relevante, considerando que as Fundações devem atuar de acordo com o seu Estatuto, definindo e estabelecendo seus processos internos, tornando-os mais eficientes e otimizados, na busca de uma maior transparência das suas ações.

Para Attiê (2007), a confiabilidade dos resultados gerados por procedimentos, ou seja, por Controles Internos, pode também ser usada na tomada de decisão. É necessário que a organização possua um organograma, manuais de procedimentos e que o plano organizacional seja dividido em setores e funcionários com níveis de responsabilidade e autoridade definidas.

Nesta pesquisa pretendeu-se destacar a importância dos Controles Internos na busca do aperfeiçoamento e qualidade dos serviços nos diversos setores de uma Fundação, como uma maneira de garantir a continuidade desta, tornando sua gestão voltada à transparência e à correta aplicação dos recursos disponíveis.

A Fundação Sôsândrade de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão (FSADU), foi criada em 1982 pela necessidade de atender às demandas oriundas da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), prestando uma maior agilidade, apoio técnico, logístico e operacional nas atividades voltadas para a área de pesquisa, ensino e extensão, e também contribuir para o desenvolvimento institucional, científico e tecnológico da UFMA. Nesse sentido, esta pesquisa tem como finalidade elaborar uma proposta de implantação de um Sistema de Controle Interno na Fundação Sôsândrade.

Para o desenvolvimento do tema proposto, torna-se importante um enquadramento teórico, com base na revisão bibliográfica sobre Controle Interno e Fundações de Apoio, ressaltando a importância da adoção de um Sistema de Controle Interno para a consecução das atividades da Fundação, além de auxiliar os gestores na melhor condução das atividades desta. Para a materialização desse trabalho de pesquisa dialoga-se com autores como: William Attiê, Silvio Aparecido Crepaldi, Paulo N. Migliavacca, entre outros.

Após a revisão da literatura referente a Controle Interno e Fundações de Apoio, será necessário que seja definida a metodologia mais adequada para a pesquisa em questão, permitindo dessa forma, que as linhas de pesquisa sejam seguidas e os objetivos definidos para consecução do presente estudo sejam alcançados.

A metodologia a ser utilizada tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos e conhecer todos os procedimentos adotados para a realização do estudo, principalmente os dados relativos à parte empírica, na busca de obtenção de dados que permitem tirar conclusões valiosas para a pesquisa.

A pesquisa pode ser classificada como descritiva, por pesquisar as práticas e procedimentos adotados dentro de uma Fundação de Apoio; bibliográfica, por conter estudos baseados em material publicado por outros autores e estudo de caso, devido à aplicação de questionários para a obtenção de dados e posterior avaliação das atividades desenvolvidas na Fundação de Apoio.

O delineamento da pesquisa demonstra o escopo proposto para o trabalho e suas etapas, começando por apresentar os objetivos e hipóteses da pesquisa. Posteriormente, o perfil da amostra estudada, o instrumento da pesquisa, a coleta e tratamento dos dados e por fim, a análise dos dados obtidos.

Esta investigação tem como objetivo geral, analisar o desenvolvimento das atividades de uma Fundação de Apoio e elaborar uma proposta de implantação de um Sistema de Controle Interno como forma de tornar mais eficiente os procedimentos e atividades nos diversos setores da Fundação Sousândrade em São Luís - Maranhão. Constituem objetivos específicos:

- Analisar a estrutura organizacional e as atividades desenvolvidas pela Fundação Sousândrade;
- Analisar a atuação do pessoal dos setores da Fundação Sousândrade;
- Investigar o papel das Fundações de Apoio nos campos dos setores econômico e administrativo com vista ao alcance de objetivos e metas mais eficientes e transparentes em seu processo de gestão;
- Realizar um levantamento de dados, e, de acordo com este levantamento, propor a implantação de um Sistema de Controle Interno para a Fundação.

A opção metodológica que fundamenta esta investigação é a pesquisa qualitativa, metodologia esta que permitirá a compreensão e interpretação do objeto estudado. Entende-se que a pesquisa qualitativa será capaz de desvendar o problema que se investiga, além de permitir dar resposta aos objetivos propostos, nomeadamente sobre a adoção do sistema de Controle Interno para a consecução das atividades da Fundação Sousândrade no sentido de orientar os gestores e diretores na melhoria da condução das atividades desta Fundação.

Segundo Ludke e André (1986), a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, por meio do trabalho intensivo de campo. Para os referidos autores, nesse tipo de pesquisa, os problemas devem ser estudados no ambiente em que eles ocorrem naturalmente, sem qualquer manipulação intencional do pesquisador.

Compreende-se que desenvolver uma análise qualitativa significa assumir um papel de não neutralidade quanto ao contexto investigado. Para Bogdan e Bicklen (1994, p. 51), “o processo de condução da investigação qualitativa reflete uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respectivos sujeitos participantes da pesquisa”. Sendo assim, a utilização dos questionários aplicados com os sujeitos participantes da pesquisa favorecerá a compreensão sobre o Sistema de Controle Interno aplicado pela Fundação Sousândrade, possibilitando o confronto com a interpretação da investigadora e a interpretação dos participantes da pesquisa.

O trabalho, inicialmente, foi desenvolvido por meio de uma pesquisa bibliográfica que fundamentou os pressupostos teóricos para a realização do trabalho, por meio de livros, periódicos e artigos científicos. O segundo momento da pesquisa foi dirigido à Fundação Sousaândrade, através de questionários aplicados com os funcionários, gestores e diretores. Os questionários foram constituídos por questões dirigidas a cada um desses profissionais, considerando o seu perfil profissional. Para os funcionários, utilizou-se um questionário com perguntas de múltipla escolha. Para os gerentes e diretores aplicaram-se questionários com perguntas abertas sobre o Sistema de Controle Interno.

Os dados colhidos por meio dos questionários foram tabulados, utilizando-se o sistema operativo *Microsoft Excel*, a fim de promover uma interpretação e análise mais sistemática e eficaz dos dados, buscando responder de forma clara e concisa ao problema da pesquisa. De acordo com Triviños (1987, p. 87):

Independentemente da técnica de coleta de dados, os resultados, para que tenham valor científico, precisam reunir certas condições. A coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação (não a objetividade), por um lado, constituindo os aspectos do critério interno de verdade, e, por outro, a intersubjetividade, o critério externo deve estar presente no trabalho do pesquisador que pretende apresentar contribuições científicas às ciências humanas.

Considerando a linha de compreensão de Triviños (1987), pode-se afirmar que a pesquisa qualitativa considera a relação entre objetividade e subjetividade, a fim de utilizar o ambiente como fonte para reunir dados com os quais o pesquisador interage. Desse modo, a intersubjetividade que o autor trata é entendida pela presença marcante do sujeito na interpretação do objeto pesquisado.

Nesta pesquisa, os sujeitos participantes foram: cinquenta (50) funcionários, dez (10) gerentes e dois (2) diretores da Fundação Sousaândrade em São Luís – Maranhão, localizada no bairro da Renascença. A escolha por esta Fundação, baseou-se no critério da relação profissional já existente entre mim e ela, considerando, que faço parte do quadro de funcionários. Para mim, essa relação empregatícia, pôde facilitar o acesso e materializar a pesquisa.

O contato com os profissionais da FSADU que participaram da pesquisa foi feito mediante cartas-convite, que foram entregues aos profissionais a partir da autorização da diretoria que se pronunciou favorável à aplicação dos questionários e sistematização da pesquisa.

A estrutura da investigação tem o propósito de abordar o tema com clareza, estando esta dividida em quatro capítulos principais. No capítulo um abordam-se os fundamentos e concepções do Controle Interno relacionados com a função administrativa, planejamento, áreas de atuação, organização, importância, evolução e princípios. Nesse capítulo, pretende-se mostrar a importância dos Controles Internos dentro do atual contexto, como ferramenta indispensável para o acompanhamento contínuo das ações desenvolvidas, de modo a monitorar conjuntamente a relação entre o planejamento, aplicação de recursos e o alcance dos resultados pretendidos. No capítulo dois aborda-se a Fundação de Apoio. Nele, procura fazer-se um estudo sobre a sua crescente atuação e importância no setor da economia, a legislação em que está inserida e os princípios que regem seu funcionamento, sua natureza jurídica e contratações. O capítulo três apresenta a Fundação Sôsândrade. Aborda-se a sua estrutura, atuação e suas atividades dentro de cada setor. No capítulo quatro, apresenta-se à Fundação Sôsândrade uma proposta de implantação de um Sistema de Controle Interno. Para a concretização da pesquisa, utilizou-se a aplicação de questionários para coleta de dados a partir das percepções dos sujeitos envolvidos na pesquisa. Finalmente, apresentam-se as principais conclusões sobre todo o trabalho investigativo, incluindo algumas limitações do mesmo.

CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTOS DO CONTROLE INTERNO: BREVES CONSIDERAÇÕES

Controle Interno é toda a ferramenta utilizada para controlar as atividades da empresa. Logo, o Controle Interno nas organizações é fundamental, uma vez que os gestores necessitam de ferramentas que possam medir e identificar os processos desenvolvidos dentro da organização. A implantação e o efetivo funcionamento do Sistema de Controle Interno é condição fundamental para a profissionalização da Administração, por exemplo, e, conseqüentemente, para o atendimento à legislação de regência e alcance dos resultados consignados nos planos orçamentários.

O Decreto-Lei 200/67 de 25 de fevereiro, estabelece que as atividades da Administração obedecem aos princípios fundamentais do planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle, e que será exercido em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo o controle pela chefia competente, pelos órgãos próprios de cada sistema e pelos órgãos do sistema de contabilidade e auditoria.

1.1 Enquadramento Teórico

A constante necessidade de desempenho na gestão leva à busca da qualidade, eficiência e confiabilidade da informação para auxílio na tomada de decisão. Observa-se que a conscientização da necessidade de Controles Internos é cada vez maior, principalmente pela busca de uma maior conformidade com as legislações, procedimentos internos que reflitam os factos e atos administrativos e pela noção deste procedimento como ferramenta de gestão.

Rezende e Favero (2004) relatam que há uma urgente necessidade de um maior Controle Interno dentro das organizações, a fim de salvaguardar os interesses da empresa, a confiabilidade nos relatórios contábeis, financeiros e operacionais dentro dos procedimentos estabelecidos pela empresa.

Segundo o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), citado por Migliavacca (2004), os Controles Internos compreendem o plano de uma organização, o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas. Ou seja, os Controles Internos são adotados para proteger o patrimônio, verificar os registros contábeis, promover a eficiência operacional e contribuir para encorajar a política traçada pela administração da organização.

Nesse contexto, percebe-se que o Controle Interno é de fundamental importância, uma vez que os gestores necessitam de ferramentas que possam medir e identificar os processos desenvolvidos dentro da organização, auxiliando-os nas tomadas de decisões.

1.2 Controle Interno

1.2.1 Conceitos de Controle Interno

Em se tratando de ação de controle sobre qualquer atividade, somos induzidos imediatamente a pensar em atitude de fiscalização. Na verdade, o ato de controlar uma ação envolve muito mais que fiscalizar. No ponto de vista de Castro (2008, p. 27), “a palavra controle é originária de contre-role, registro efetuado em confronto com o documento original, com a finalidade da verificação da fidedignidade dos dados”. No caso específico do Controle Interno, os empresários o utilizam como ferramenta administrativa, com vista ao alcance de objetivos e resultados gerenciais e organizacionais.

A metodologia de COSO¹ fornece a seguinte definição de Controle Interno:

Controle Interno é um processo, a cargo dos diretores, gestores e outras pessoas, com o objetivo de fornecer uma razoável segurança a respeito do alcance dos objetivos em relação às seguintes categorias: eficiência e eficácia das operações; Confiabilidade dos relatórios financeiros; Compliance (conformidade) às leis e regulamentos aplicáveis (COSO, 1992, p. 26).

De acordo com a definição, o Controle Interno consiste numa série de ações que impõem disciplina à consecução dos objetivos de negócios. Ou seja, essa metodologia foi criada justamente como forma de auxiliar as organizações a avaliarem e aumentarem a eficiência de seus sistemas de controles.

Do mesmo modo, para o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) em sua Norma Brasileira de Contabilidade (NBC TA) 315, Controle Interno é definido como o processo planejado,

¹ COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) é uma entidade sem fins lucrativos, destinada à melhoria dos relatórios financeiros através dos princípios éticos, reforçando a efetividade dos Controles Internos e governança corporativa. É patrocinada por cinco grandes associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos. http://www.fecilcam.br/nupem/anais_ix. Acessado no dia 3 de dezembro de 2016.

implementado e mantido pelos responsáveis da governança, administração e outros funcionários para fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos da entidade no que se refere à confiabilidade dos relatórios financeiros, efetividade e eficiência das operações e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.

Percebe-se que os dois conceitos referem-se à eficiência das operações, confiabilidade dos relatórios financeiros e conformidade com leis e legislação, formando estes a base para a definição de Controle Interno nas organizações. A partir desse ponto, o planejamento é o primeiro passo a ser adotado para a eficácia de qualquer tipo de controle. Na formulação do plano, a organização terá definidas as normas e procedimentos necessários para a sua execução com eficácia e eficiência. A sua inexistência ou suas deficiências se refletem nos resultados das organizações e na qualidade dos serviços por ela prestados.

Quanto melhor o Controle Interno dentro de uma organização, menor será o risco de fraudes e erros, contribuindo dessa forma, para aumentar o desempenho da organização e, conseqüentemente para que os registros contábeis sejam fidedignamente retratados pelas demonstrações financeiras. Daí porque o Controle Interno tem como objetivo proteger os ativos e produzir dados contábeis confiáveis ajudando a administração e proporcionando uma melhor gestão.

Para Lins (2011), o Controle Interno é o conjunto integrado e operado pela empresa, com a intenção de garantir a segurança nas atividades, tanto administrativas como operacionais, fazendo com que diminuam os riscos de desvios de ativos, se evite o não cumprimento das normas internas e se previnam erros.

1.2.2 Objetivos do Controle Interno

De acordo com Attie (1992, p.4), em regra geral, o Controle Interno tem os seguintes objetivos básicos:

- A salvaguarda dos interesses da empresa a qual se refere à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devido a erros ou irregularidades;
- A precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais que compreendem a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias para administrar e compreender os eventos realizados na empresa;

- O estímulo à eficiência operacional que providencia os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme; e
- A aderência às políticas existentes que busca assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal.

Como se pode observar, o objetivo do Controle Interno é oferecer segurança no desenvolvimento das atividades, assegurando a conformidade dos procedimentos e informações, garantindo que as várias fases dos processos sejam realizadas com eficácia e eficiência, de forma tempestiva e uniforme. Quer dizer, os objetivos do Controle Interno se constituem como procedimentos que auxiliam as empresas a alcançar seus objetivos operacionais, de mensuração, no cumprimento das leis e regulamentos, na divulgação do desempenho financeiro, bem como na proteção de ativos.

COSO (1992), citado por Vaassen, Meuwissen e Schelleman (2013) distingue quatro categorias de objetivos: estratégicos, operacionais, de relatórios e de conformidade (*compliance*). Para certos objetivos pode haver uma superposição dessas categorias, e diferentes áreas podem ser responsáveis por sua realização. Na verdade, esses objetivos estão relacionados com a eficácia e eficiência das operações, fidedignidade das informações, divulgações financeiras e não financeiras e com o cumprimento da legislação e regulamentações às quais as organizações estão sujeitas. Quer dizer, frente ao apresentado em relação a tais objetivos, percebe-se que, para que o Controle Interno alcance seus objetivos dentro de uma organização é necessário atender a um conjunto de fatores como a qualidade do pessoal, a eficácia do trabalho, a aplicação das normas técnicas de contabilidade e a organização racional da empresa. (Sá, 2002) assegura que é importante destacar que o Controle Interno deve ser verificado e avaliado periodicamente para atestar a sua funcionalidade.

Para Migliavacca (2004), o objetivo básico do Controle Interno é assegurar que todas as operações sejam conduzidas de forma eficiente, garantindo a salvaguarda dos ativos, garantindo a confiabilidade e a exatidão das informações contábeis e financeiras, promovendo a eficiência operacional em todos os setores da empresa e, por fim, informando e fazendo com que todos os funcionários sigam as diretrizes definidas pela administração. Convém destacar que, nessa discussão que os teóricos tratam fica muito claro que as funções que o Controle Interno possui materializam-se com a finalidade de proteger os ativos e salvaguardar o patrimônio das

empresas. Segundo Attie (2007), é necessário prevenir erros e procedimentos ilegais ou fraudulentos dentro das empresas.

Por fim, conceitualmente, o Controle Interno é um processo contínuo, dinâmico e integrado, efetuado por todos os níveis hierárquicos da organização, e de responsabilidade da administração. Cabe apenas ao auditor aprimorá-lo, de acordo com as necessidades.

1.2.3 Princípios do Controle Interno

Os princípios do Controle Interno não são iguais para todas as organizações, cada uma deve estabelecer seus princípios de acordo com as suas atividades e estrutura. Tais princípios têm como objetivo fornecer uma base a ser seguida para o bom funcionamento das suas operações. Logo, a rigor não existe um sistema de controle excelente, que elimine os problemas, por isso é necessário que o gestor responsável pelo Controle Interno no alcance dos objetivos e metas da entidade dê o tom da organização, influenciando a consciência de controle das pessoas que nela trabalham.

Para Almeida (2003, p.64), “a administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de Controle Interno, pela verificação se está este sendo seguido pelos funcionários, e por sua modificação, no sentido de adaptá-lo às novas circunstâncias”. É importante destacar que a recomendação de Almeida (2003), refere-se ao sinal que a alta administração da entidade emite para os demais funcionários com relação à importância do Controle Interno.

Para Attiê (1998, p.63), são princípios do Controle Interno, a:

- a) *Delimitação exata da responsabilidade – a responsabilidade de cada funcionário deve estar clara e previamente definida em manuais;*
- b) *Segregação de atividades de contabilização e de operacionalização – uma mesma pessoa não deve ter diferentes atividades que possam pôr em causa o seu efetivo controle;*
- c) *Comprovação das operações realizadas;*
- d) *Manutenção de pessoal qualificado e treinado – manter sempre seu pessoal atualizado de acordo com as exigências do mercado;*
- e) *Rotatividade entre funcionários nas atividades;*
- f) *Existência de manuais e normas de procedimentos para as atividades;*
- g) *Existência de sistemas de revisão e avaliação das operações;*

-
- h) O Sistema de Controle Interno deve ser entendido como uma ferramenta capaz de gerar feedback para seus usuários.*

Um sistema de Controle Interno eficiente depende de pessoal qualificado, com as suas responsabilidades definidas em manuais previamente elaborados para a consecução de suas atividades e atingimento de resultados desejados pela empresa.

Segundo Sá (2002), para seguir os princípios fundamentais do Controle Interno deve haver:

- a) A existência de um plano de organização com a distribuição de responsabilidades;
- b) Políticas de autorização e de registros das transações;
- c) Zelo de elemento humano no desempenho das funções; e
- d) Qualidade e responsabilidade do pessoal.

Aqui pode-se apreender que os princípios do controle de um sistema de Controle Interno devem levar em consideração as características específicas de cada organização. Nesse sentido, os teóricos afirmam categoricamente que a administração da entidade é responsável pela implantação dos princípios fundamentais do sistema de Controle Interno para assim, monitorar se estão sendo seguidos em vista do alcance dos objetivos pretendidos.

1.2.4 Importância e Evolução do Controle Interno

Para Crepaldi (2002, p. 67) “é de fundamental importância a utilização de um controle adequado sobre cada sistema operacional, pois dessa maneira atingem-se os resultados mais favoráveis com menores desperdícios”. Sob essa perspectiva, reafirma-se a necessidade de um sistema de Controle Interno bem estruturado e operante. A sua finalidade consiste, sobretudo, em legitimar as informações, portanto, sendo responsável pela validade de sua veracidade.

Diante das condições atuais da economia em um mercado globalizado e competitivo, as empresas necessitam de um sistema de Controle Interno capaz de atingir as metas estabelecidas, com maior rapidez e segurança. Um adequado sistema de Controles Internos é imprescindível para a continuidade da empresa e auxílio na gestão de negócios. Nesse sentido, uma das nuances para uma empresa e/ou um administrador sentir-se seguro e proteger o seu patrimônio e a condução de suas atividades operacionais e, conseqüentemente a proteção de seus bens, é sem dúvida a criação ou o aperfeiçoamento do Controle Interno.

Para Attie (1998), o Controle Interno assume importância vital na medida em que propicia a tomada de decisões adequadas. Para tanto, é fundamental que a empresa mantenha o controle das operações realizadas e o fluxo de informações geradas, para que possibilite aos administradores tomadas de decisões rápidas e precisas para o alcance dos objetivos pretendidos. Pode-se perceber em Attie (1998), que as responsabilidades entre os funcionários e a direção da empresa são fundamentais para se garantir com segurança e exatidão aquelas informações necessárias para uma melhor gestão e, do mesmo modo, assegurar sua empresa no competitivo cenário mercadológico, bem como, no aprimoramento e eficiência dos processos produtivos com redução de custos e melhoria na qualidade dos produtos e serviços.

Na perspectiva de Teixeira (2007, p. 26), é importante o Controle Interno para:

- a) *Salvaguardar o ativo: proteger os ativos de eventuais roubos, perdas, uso indiscriminado ou danos morais;*
- b) *Desenvolvimento do negócio – Controle Interno que permita à administração agir com a maior rapidez e segurança possível na tomada de decisões;*
- c) *Resultado das Operações – suprir à administração, em tempo hábil, informações que possibilitem o aproveitamento de todas as oportunidades de bons negócios, redução de custo e aumento do nível de confiança dos clientes e funcionários da empresa;*
- d) *Para que a empresa cumpra seus conceitos e finalidades.*

Das considerações apresentados por Teixeira (2007), entende-se que possuir excelentes Controles Internos constituem pré-requisitos para diminuir a ocorrência de factos indesejáveis na gestão. Apreende-se então que, o Controle Interno possui significado relevante apenas quando ele é implantado com a finalidade de garantir o cumprimento de objetivos que sejam definidos com clareza e exatidão, quer seja no âmbito administrativo, quer no gerencial.

Para que as organizações possam se inserir no ambiente em que atuam ou permanecer, de maneira sólida e com seus recursos controlados, é de suma importância que se tenha um eficiente sistema de Controle Interno, atuando desde a captação de recursos, até à execução e prestação de contas finais. Dessa forma, se permite que o ciclo seja iniciado com nova aplicação de recursos por parte de seus colaboradores e parcerias.

O Controle Interno permite o acompanhamento das atividades da organização, atuando em cada setor, desde as atividades de planejamento, execução e por fim, prestação de contas, permitindo

atingir os resultados pretendidos, identificando possíveis distorções que ocorrem durante todo o processo de planejamento, execução e permitindo através das ferramentas de Controle Interno a eliminação destas distorções, tempestivamente.

Para Crepaldi (2011), é importante perceber a importância do controle quando o desenvolvimento contínuo das operações da empresa é garantido pela aplicação desses procedimentos de Controles Internos. A contabilidade, que também faz parte dos controles, dará segurança aos administradores para a tomada de decisões, pois uma contabilidade que não se apoie em um eficiente Controle Interno, se torna inútil, uma vez que seus dados não apresentam confiança. Além destes fatores, um Controle Interno eficiente evitará erros involuntários e os desperdícios de recursos financeiros.

Para se entender toda essa importância sobre Controle Interno é necessário examinar os diferentes significados desse termo. Inicialmente, os conceitos de Controle Interno são encontrados nas auditorias de relatórios financeiros. Na década de 40, nos Estados Unidos esse conceito tinha como foco as organizações sob controle. Percebe-se já nesse período o Controle Interno como um instrumento de gestão, apesar de sua origem surgir dos relatórios financeiros.

O Controle Interno surgiu da necessidade dos gestores desenvolverem com maior desempenho as atividades das organizações, passando a fazer parte do planejamento e execução das suas atividades. No entanto, é oportuno destacar que em um adequado sistema de Controle Interno há limitações, daí porque ele deve ser permanentemente aprimorado para suprir a ineficiência ou ausência de controles adequados.

Uma das primeiras definições de Controle Interno surgiu nos relatórios de pesquisa do Comitê sobre Procedimentos de Auditoria do *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), dando-se muita ênfase ao papel da gestão nesse controle, nos relatórios emitidos pelo organismo em 1972 e em 1983.

Em seguida, surgiu o relatório do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). Segundo Vaassen, Meuwissen e Schelleman (2013), esse relatório forneceu uma definição de Controle Interno ainda hoje seguida. O facto de que apenas auditores ou organizações de auditoria tenham sido membros do Comitê de organizações patrocinadoras mostra que o Controle Interno saíra do coro de preocupações específicas dos profissionais de auditoria e deveria ser considerado um instrumento de gestão.

Há uma infinidade e diversidade de conceitos sobre Controle Interno, e esse termo passou a ter adesão internacional, se consolidando como uma ferramenta de gestão.

1.2.5 Componentes do Controle Interno

Para (COSO, 1992, p. 1), Controles Internos são “um processo implementado pela Administração, diretoria e demais pessoas de uma entidade, projetado para prover razoável garantia da consecução de objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações; confiabilidade nos relatórios financeiros; e cumprimento de leis e regulamentações aplicáveis”.

O modelo de COSO (1992), define que um sistema de Controle Interno deve ter cinco componentes relacionados:

1. Ambiente de Controle – é um conjunto de normas, processos e estruturas que fornece a base para a condução do Controle Interno por toda a organização. A estrutura de governança e a alta administração estabelecem uma diretriz sobre a importância do Controle Interno;
2. Avaliação de Riscos – toda a entidade enfrenta vários riscos de origem, tanto interna quanto externa. A avaliação de riscos envolve um processo dinâmico e iterativo para identificar e avaliar os riscos à realização dos objetivos;
3. Atividades de Controle – são ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento das diretrizes determinadas pela administração para mitigar os riscos à realização dos objetivos;
4. Informação e Comunicação – é necessária para que a entidade cumpra responsabilidades de Controle Interno a fim de apoiar a realização de seus objetivos; e
5. Monitoração – uma organização utiliza avaliações contínuas, independentes, ou uma combinação das duas, para se certificar da presença e do funcionamento de cada um dos cinco componentes de Controle Interno.

Como forma de ilustrar os componentes do Controle Interno, apresenta-se a Figura 1 que demonstra que o Controle Interno é formado por cinco componentes inter-relacionados e que devem ser trabalhados em conjunto, considerando que estes visam atingir os objetivos da empresa.



Figura 1 - Cubo do COSO

Fonte: http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf

Este cubo mostra a relação entre os objetivos almejados pela entidade, os componentes do Controle Interno necessários para atingir tais objetivos e a estrutura organizacional da entidade.

1.2.6 Ambiente de Controle

O ambiente de controle é a base de todo o sistema de Controle Interno. É definido pela cultura da organização, pelo comportamento e postura dos seus administradores e onde se definem os valores éticos e competência das pessoas que nela atuam. É nesse ambiente que se estabelecem as estratégias e os objetivos da organização e a maneira pela qual os procedimentos de controle são estruturados.

Para Assi (2013), dentro de uma organização, o convívio e o aprendizado cultural deveriam fazer com que os colaboradores se envolvessem continuamente e de maneira progressiva na busca de melhores processos e políticas internas, para salvaguardar os objetivos e interesses da organização.

Pode-se dizer que a cultura organizacional² está relacionada com a capacidade de uma organização se adaptar ao meio em que está inserida, e, do mesmo modo às exigências de competição, devido às diversas barreiras culturais e operacionais nas organizações que dificultam a implantação de uma gestão de controle eficiente e o cumprimento dos seus objetivos.

Ainda, citando Assi (2013), a cultura organizacional é capaz de modelar as formas de gestão e os comportamentos, uma vez que implementa a prática de valores essenciais à Instituição, estimula o comprometimento de seus colaboradores, cria um clima propício ao trabalho e consolida uma base cultural interna.

A cultura organizacional é de suma importância para o Controle Interno, uma vez que várias pessoas dentro de um mesmo ambiente de trabalho possuem comportamentos e crenças diferentes, e por meio da cultura organizacional será oferecido um sistema de crença e valores capaz de levar as pessoas a aceitarem algumas mudanças e determinadas restrições. O sucesso da organização está ligado aos valores constantes das influências internas de gestão.

Não existe um modelo ideal de cultura organizacional, haja vista que no mundo globalizado as pessoas têm que estar preparadas para as mudanças, além dos fatores externos, como a cultura de corrupção, os fatores políticos, entre outros. É necessário capacitar e treinar os funcionários, para enfrentarem as mudanças e criarem um modelo que dê resultado satisfatório, um modelo que esteja em permanente mutação.

Um bom sistema de Controle Interno deve fazer parte da cultura da organização de modo a permitir ambientes de controles efetivos, estruturado de forma a garantir que os objetivos almejados sejam atingidos. De acordo com Padoveze (2010), o ambiente de controle de uma empresa é a atitude geral da administração e dos funcionários em relação à importância dos controles.

² A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização.

1.2.7 Avaliação de Riscos

Para que exista Controle Interno, é necessário que se estabeleçam metas e objetivos bem definidos a serem atingidos pela organização, os quais serão gerenciados de forma a identificar os riscos³ que ameaçam o seu cumprimento e tornar possível a mitigação desses riscos identificados.

Para que haja uma avaliação de riscos, é necessário que se identifiquem e analisem os riscos dentro da organização, e a melhor maneira de diminuir esse risco é através de procedimentos de controle, procedimentos esses aplicados em toda a atividade da organização e em todos os níveis. O objetivo da avaliação de risco é formar uma base para o estabelecimento e desenvolvimento de estratégias que possam minimizar o impacto na ocorrência de riscos.

Toda a organização corre riscos no desenvolvimento de suas atividades. Isso se deve ao facto de não possuírem todas as informações necessárias sobre possíveis eventos que possam vir a ocorrer e que possam interferir no correto andamento de suas atividades e tomada de decisão. A identificação e gerenciamento dos riscos é uma ação proativa, permitindo evitar situações desagradáveis.

1.2.8 Atividades de Controle

Atividades de controle, são atividades que quando realizadas de forma adequada e tempestiva permitem a minimização e gestão dos riscos, constituindo-se como procedimentos estabelecidos para mitigar os riscos que os gestores estão sujeitos a sofrer. São portanto atividades de prevenção e detecção de riscos. São elas: as autorizações (aprovação de uma atividade, execução de uma atividade conforme procedimentos e legislações); as conciliações (confronto de uma informação com outros tipos de documentos de outra base de dados); os controles de acessos a recursos e registros; a segurança física (proteção de ativos, controles de acessos); a segregação de funções (autorização, execução, separação adequada das atividades entre

³ Segundo a Norma ABNT ISO (Associação Brasileira de Normas Técnicas – *International Organization for Standardization*), GUIA 73:2009 – Gestão de Riscos: Vocabulário Riscos – São eventos incertos que podem gerar impactos negativos e/ou positivos. Os que geram impacto negativo representam riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos estratégicos, já os de impacto positivo podem representar oportunidades para a organização.

Segundo a Norma Brasileira de Contabilidade, NBC T16, entende-se por riscos, ocorrências, circunstâncias ou factos imprevisíveis que podem afetar a qualidade da informação contábil.

funcionários); os sistemas de informação (manutenção de arquivos de segurança); e as normas internas (responsabilidades dos funcionários e níveis de autoridades).

Além das atividades de prevenção e detecção, as atividades de correção são necessárias aos procedimentos de controle. Os problemas e situações que as organizações enfrentam no dia a dia constituem-se como os primeiros passos para identificar e diagnosticar os riscos de forma a oferecer ações corretivas de forma tempestiva.

1.2.9 Informação e Comunicação

De acordo com Ferreira & Santos (2003), a comunicação é essencial para o bom funcionamento dos controles. Toda e qualquer informação a respeito das atividades da organização, dos objetivos, das atividades de controles, e dos riscos, devem ser repassadas. As informações obtidas e recebidas de fontes externas devem ser verificadas quanto à sua confiabilidade e veracidade, a fim de serem repassadas ao público alvo a que se destinam, de forma adequada e tempestiva.

O Sistema de Controle Interno, além de examinar os sistemas de informações dos bancos de dados, deve examinar também os canais pelos quais essas informações circulam, dentro e fora do ambiente de trabalho, ou seja, confirmar se o meio de comunicação é adequado e hábil.

Na organização, todos devem receber mensagens claras e bem definidas do seu papel e de como sua atividade está relacionada com a dos demais, na consecução dos objetivos da organização. O sistema de Controle Interno é muito importante nesse sentido, porque facilita e dá suporte para que as informações sejam precisas, adequadas, tempestivas a fim de que os gestores possam tomar as adequadas decisões. Essas decisões podem ser afetadas por uma deficiência na comunicação e pela qualidade da informação. Segundo Martin (2006), *apud* Vidigal (2008, p.25), “deve-se lembrar que a finalidade última do Controle Interno é influenciar o comportamento das pessoas. Sem uma comunicação efetiva, elas não podem ser adequadamente administradas, orientadas e motivadas”.

Os Sistemas de Informações produzem relatórios com informações sobre todas as transações da organização: informações operacionais, financeiras e contábeis, que tornam as atividades possíveis e alimentam os gestores de informações para a tomada de decisões. No entanto, as informações relevantes devem ter atenção especial a fim de que possam ser processadas de forma tempestiva e para que sejam tomadas providências necessárias, se preciso for, de forma a evitar riscos.

1.2.10 Atividades de Monitoramento

O Controle Interno envolve o monitoramento do desempenho das atividades da organização e das atividades de controle, procurando assegurar se estão funcionando como previsto ou se necessitam de modificações, de acordo com as mudanças na cultura organizacional.

Segundo o relatório do Tribunal de Contas da União (TCU), o monitoramento pode ser realizado de dois modos, ou por uma combinação de ambos:

- Por meio de atividades gerenciais contínuas, isto é, durante o processo, no curso das operações normais;
- Por meio de avaliações pontuais, em separado ou específicas.

No primeiro caso, o monitoramento é realizado pelos gestores, através da recolha de informações que identifiquem que a atividade de Controle Interno está funcionando de forma eficaz, ou seja, através da comparação de informações de diversas fontes, indicando as mudanças ocorridas, se relevantes ou não, qualitativamente e quantitativamente, tomando medidas necessárias para sanar problemas que possam atingir o bom andamento das atividades da organização. No segundo caso, o monitoramento é feito através de autoavaliação, realizado pelos próprios responsáveis das atividades, processos, ou por auditores internos ou externos.

1.2.11 Áreas de Atuação do Controle Interno

De acordo com Castro (2003), uma estrutura de controle deve contemplar as seguintes áreas:

- a) Controles Internos do setor financeiro;
- b) Controles Internos do setor de compras;
- c) Controles Internos de contas a pagar e a receber;
- d) Controles Internos do setor de pessoal;
- e) Controles Internos operacionais;
- f) Controles Internos de setor de almoxarifado; e
- g) Controles Internos das demais atividades administrativas.

É importante destacar que, cada organização deve planejar seus controles de acordo com as suas necessidades, com a complexidade de suas atividades, levando em consideração os que são

indispensáveis para acompanhar o desempenho e resultado dos negócios, primando pela eficácia organizacional.

É de fundamental importância que cada setor dentro de uma organização tenha um manual de procedimentos de suas atividades, a fim de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividade, promovendo um melhor aproveitamento das informações, otimizando o fluxo dos processos, favorecendo a comunicação entre os agentes integrantes dos diversos subsistemas organizacionais e minimizando as ineficiências e desperdícios de recursos e tempo da organização.

Isso significa dizer que, para que o gestor tenha uma maior confiança no desenvolvimento das atividades da organização, se faz necessária a adoção de práticas de controle nos diversos subsistemas organizacionais.

1.2.12 Sistema de Controle Interno

Diante da realidade em que as organizações estão inseridas, onde as transações na economia mundial trazem mudanças constantes no cenário econômico-financeiro, criando novos desafios ao processo de gestão, faz-se necessário o desenvolvimento de instrumentos estratégicos de decisão e procedimentos de controles adequados capazes de orientar as atividades das organizações.

As organizações que não possuem um sistema de Controle Interno comprometem a continuidade de suas atividades e o alcance dos seus objetivos. Porém, a qualidade de seu controle está relacionado com a forma de como são conduzidos. Corroborando essa discussão, Chiavenato (2003), assegura que, cada organização requer um sistema básico de controle para monitorar seus recursos financeiros, desenvolver relações de trabalho, analisar seu desempenho e avaliar a produtividade operacional.

Dessa forma, o Sistema de Controle Interno é responsável por identificar as falhas, encontrar as dificuldades dos processos e procedimentos no desenvolvimento das atividades, analisar a rotina de Controles Internos e sugerir melhorias para as deficiências encontradas nos processos. O Sistema está relacionado com a estrutura material e de recursos humanos e estruturado para ser utilizado com eficiência por um determinado período de tempo.

1.3 Controle de Gestão

Para Chiavenato (2003), cada organização requer um sistema básico de controle para monitorar seus recursos financeiros, desenvolver relações de trabalho, analisar seu desempenho e avaliar a produtividade operacional. Dessa forma, o Controle de Gestão é um modelo de Controle traçado pela organização para servir de apoio estratégico e dar suporte aos demais segmentos no desenvolvimento de suas atividades e avaliação de seus resultados, maximizando a eficiência e mitigando os riscos inerentes e desvios encontrados no ambiente organizacional.

Rodrigues & Riccardi (2010), definem que o modelo de gestão é a apresentação de forma estruturada e organizada, de como ocorre a integração entre seus sistemas internos, formais e informais que fazem com que seja assegurado o atendimento às estratégias de negócio suportadas pelas pessoas dentro de uma organização. Desse modo, pode-se dizer que o modelo de gestão na perspectiva do Controle Interno nada mais é do que produzir informações para avaliar o desempenho de uma organização do ponto de vista humano, financeiro, operacional e organizacional no sentido de dar orientações para o alcance dos resultados.

A literatura da atualidade que trata sobre o controle de gestão enfatiza veemente que as organizações necessitam de um plano de ação bem elaborado e estruturado, definindo o processo de gestão voltado para alcançar objetivos planejados e orientados para o futuro, de acordo com a missão estabelecida pela organização. No entanto, esse controle deve ser utilizado com eficácia por um determinado período de tempo por sempre haver mudanças no cenário das organizações. Vários fatores contribuem para que ocorram essas mudanças, e destacam-se entre estes a grande rotatividade de pessoas, a falta de recursos materiais e recursos humanos capacitados ou adaptados com as atividades, devido à rotatividade, missão mal definida, entre outros fatores. Dessa forma, o controle de gestão deve ser adaptado com o passar do tempo, evitando dessa maneira a sua fragilidade.

Muniz (2007), refere ainda que o planejamento é a primeira função administrativa, definindo o objetivo para o futuro desempenho operacional e decidindo sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. Com o planejamento, o administrador se orienta através dos objetivos visados e das ações necessárias para alcançá-los baseando-se em método, plano ou lógica.

Frente ao exposto, conclui-se que, definindo-se a estrutura do Controle Interno, o administrador estará preparado para receber informações úteis para a tomada de decisão e sentir-se seguro ao promover a eficácia operacional.

1.4 Relação entre os Controles de Gestão e Interno

No atual cenário competitivo em que se encontram as organizações, passou-se a exigir uma atenção especial sobre o papel da gestão dentro das organizações, buscando-se adaptar a nova realidade, através de mecanismos de controle que possibilitem o adequado planejamento das ações a serem desenvolvidas e a obtenção de informações em tempo real.

O Controle Interno tem grande importância na gestão das organizações. O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores possam conduzir a organização no atingimento satisfatório de resultados, através de seus objetivos estabelecidos. O Controle de gestão envolve um conjunto de processos patrimoniais, financeiros, orçamentais e contábeis, que gerem os recursos de acordo com as políticas estabelecidas pela organização, exigindo-se para isso uma estrutura eficiente de Controle Interno.

As informações obtidas do Controle Interno representam uma base para o desenvolvimento de uma prática de gestão eficiente. O desenvolvimento de um sistema de Controle Interno é definido pelo gestor, a partir da obtenção adequada de informações que servirão de base para a elaboração de um plano de gestão estratégico e operacional.

Para Fernandes & Alves (1992) *apud* Jacques & Reske (2007, p.17), “as estratégias podem ser definidas como conjunto de orientações seguidas por uma empresa ou empreendimento, visando a melhoria de sua posição frente às forças competitivas, através da seleção de linhas de negócio, alocação ordenada de recursos e a criação de ações integradas entre as várias unidades da empresa, que possibilitem a implementação do controle de suas atividades”.

Após este capítulo em que se procurou mostrar a importância dos Controles Internos dentro de uma Organização, prossegue-se agora esta investigação com uma descrição das Fundações de Apoio e sua crescente atuação e importância no setor da economia.

CAPÍTULO 2 - AS FUNDAÇÕES DE APOIO

De maneira geral, as Fundações de Apoio são instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino e extensão. Pertencem a uma esfera pública formada por organizações que não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas fazem parte de um novo setor da economia mundial, chamado de terceiro setor, que emerge das relações entre Estado e sociedade civil organizada.

Dada essa compreensão, as Fundações de Apoio se dedicam a causas e problemas sociais e que, apesar de serem instituições da sociedade civil de direito privado, não têm como objetivo, o lucro mais sim, o atendimento à sociedade civil. As Fundações são veladas pelo Ministério Público Estadual que examina anualmente suas contas. As Fundações também são fiscalizadas pela Controladoria Geral da União (CGU) e pelo Tribunal de Contas da União (TCU), e, quando for o caso, pelos Tribunais de Contas dos Estados.

2.1 Nota Introdutória

Diante do crescimento da atuação das Fundações de Apoio⁴ no setor da economia, aumenta a demanda por novos métodos de trabalho e de modelos de controles visando uma maior eficiência na gestão e nos resultados. Apesar de não auferirem lucros, buscam por sua sustentabilidade econômica e sem um sistema de controle e gestão eficiente não conseguem cumprir com seus objetivos.

É importante que as Fundações de Apoio possuam um sistema de Controle Interno, para ter um bom desempenho e evitar que os gestores cometam procedimentos contrários às leis ou cometam algum tipo de irregularidade, principalmente por gerirem recursos públicos.

⁴ Para o Ministério da Educação e Cultura (MEC), as Fundações de Apoio são instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino, extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico, de interesse das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e também das instituições de pesquisa. Devem ser constituídas na forma de Fundações de direito privado, sem fins lucrativos e serão regidas pelo Código Civil Brasileiro. Sujeitam-se, portanto, à fiscalização do Ministério Público, nos termos do Código Civil e do Código de Processo Civil, à legislação trabalhista e, em especial, ao prévio registro e credenciamento nos Ministérios da Educação e do Ministério da Ciência e Tecnologia, renovável bianualmente. As Fundações de Apoio não são criadas por lei nem mantidas pela União. O prévio credenciamento junto aos Ministérios da Educação e da Ciência e Tecnologia é requerido em razão da relação entre as instituições federais e as Fundações de apoio ser de fomento ao desenvolvimento de projetos de ensino, pesquisa e extensão, sendo função das Fundações dar suporte administrativo e finalístico aos projetos institucionais. <http://portal.mec.gov.br/fundacoes-de-apoio/apresentacao>, acessado em 7 de dezembro de 2016.

2.2 Conceito e Definição

A Fundação de Apoio é uma Fundação, de natureza jurídica privada e sem fins lucrativos, que possui o credenciamento prévio submetido ao crivo do Ministério da Educação e Cultura e Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), de acordo com a Lei nº 8.958/94, Decreto-Lei nº 7.423/10 e Portaria Interministerial nº 191/12 MEC/MCTI.

A administração de uma Fundação de Apoio ficará a cargo de órgãos definidos em seu estatuto. No caso de uma Fundação de natureza privada, caberá ao Ministério Público Estadual a autorização de sua criação, acompanhamento e fiscalização. De acordo com o MEC, estas estão sujeitas à fiscalização do Ministério Público, nos termos do Código Civil e do Código de Processo Civil, à legislação trabalhista e, ao prévio registro e credenciamento no MEC e MCTI, renovável bianualmente.

Segundo Rocha (2012), as Fundações, de maneira geral, pertencem a uma nova esfera pública formada por organizações que não fazem parte do Estado, nem a ele estão vinculadas, mas se revestem de caráter público na medida em que se dedicam a causas e problemas sociais e em que, apesar de serem instituições da sociedade civil e de direito privado, não têm como objetivo o lucro, mas sim o atendimento à sociedade e à efetivação de direitos.

As Fundações de Apoio foram reguladas pela Lei nº 8.958/94, que regula as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as Fundações de apoio. O art. 1º desta Lei refere que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e as demais Instituições Científicas e Tecnológicas – ICTs⁵, de que trata a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, poderão celebrar convênio e contratos, nos termos do inciso XIII do caput do art. 24 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, por prazo determinado, com Fundações instituídas com a finalidade de apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e estímulo à inovação, inclusive na gestão administrativa e financeira necessária à execução desses projetos.

A definição de fundação de apoio também consta na Lei de Inovação (art. 2º, inciso VII), *verbis*:

⁵ A Lei nº 8.958 de 20-12-1994 Art. 1º, § 2º refere que a atuação da fundação de apoio em projetos de desenvolvimento institucional para melhoria de infraestrutura limitar-se-á às obras laboratoriais e à aquisição de materiais, equipamentos e outros diretamente relacionados às atividades de inovação e pesquisa científica e tecnológica.

Instituição de apoio – fundação criada com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de interesse das IFES e demais ICTs, registrada e credenciada nos Ministérios da Educação e da Ciência e Tecnologia, nos termos da Lei 8.958, de 20 de dezembro de 1994 (Redação dada pela Lei nº 12.349, de 15 de dezembro de 2010).

Conforme verbaliza a Lei de Inovação no seu artigo 2º, podemos perceber que a Fundação de Apoio se constitui como gestora administrativa e financeira de projetos específicos nas vertentes do ensino, da pesquisa, da extensão e do desenvolvimento institucional. Nesse sentido, são constituídas na forma de Fundações de direito privado, sem fins lucrativos e são regidas pelo Código Civil Brasileiro, portanto, sujeitas à fiscalização do Ministério Público, nos termos do Código Civil e do Código de Processo Civil, à legislação e, em especial, ao prévio registro do credenciamento nos Ministérios da Educação e Cultura e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

2.3 Origem, Finalidade e Evolução das Fundações de Apoio

Segundo Almeida (2003), até aos anos setenta, a ordem sociopolítica era constituída pelo primeiro e segundo setores, respetivamente, Estado e mercado. Após esse período surgiu o terceiro setor⁶, constituído por organizações privadas com adjetivos públicos e prestadores de serviços de interesse social, sem as limitações do Estado, nem sempre evitáveis e as ambições do mercado, muitas vezes inaceitáveis.

O terceiro setor é composto por instituições privadas de interesse público que não visam o lucro e que prestam serviços à sociedade. O terceiro setor começou a surgir a partir do momento em que o Estado não atendia mais à prestação de bens e serviços à sociedade.

Paes (2010, p.134) conceitua terceiro setor como “o conjunto de organismos, organizações ou instituições dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil visando ao seu

⁶ Pode-se dizer que a expressão terceiro setor é, assim, utilizada em contraposição à idéia de que o primeiro setor é constituído pelo Estado e de que o segundo setor é formado pelas empresas privadas.

Terceiro Setor, corresponde às instituições sem fins lucrativos, que geram bens e serviços de caráter público, como ONGs - Organização não Governamental, instituições religiosas, clubes de serviços, entidades beneficentes, centros sociais, organizações de voluntariado, etc.

aperfeiçoamento”. Corroborando essa mesma discussão, outros autores ao tratarem sobre terceiro setor afirmam que:

O terceiro setor não tem como escopo o lucro, razão pela qual não pode ser inserido entre as atividades mercantis usuais, com regulamentação específica e própria, pode, no entanto, auferir superávit econômico, que é reaplicado em seus próprios projetos ou no patrimônio já existente. (Grazzioli & Rafael, 2011, p. 7).

Como podemos perceber pelo conceito anterior, o terceiro setor representa todas as atividades que o compõem, tendo em vista que este tem interesses eminentemente sociais, com ausência de lucro e atendimento voltado para fins públicos.

As entidades que compõem o chamado terceiro setor adotam a forma jurídica de associação e fundação, ambas previstas pelo Código Civil Brasileiro. Tais entidades vêm se destacando na sociedade e recebendo recursos das entidades privadas e do Estado. Quer dizer, o Estado, do ponto de vista de alguns estudiosos não consegue atender de forma eficaz e com eficiência a sobrecarga de demandas que lhe são conferidos. Nesse sentido, percebe-se que o terceiro setor vem se fortalecendo institucionalmente com a finalidade de colaborar de maneira mais ativa na produção de bens públicos.

Segundo a Lei 8.958/94, é finalidade das Fundações de Apoio cumprir funções específicas, especializando-se no conhecimento de políticas de atuação e procedimentos das agências de fomento, nacionais e internacionais; assessorar a elaboração de projetos compatíveis com as fontes de recursos, e gerenciar os recursos obtidos com administração individualizada para cada projeto. Constituem, assim, o meio eficaz às IFES, que poderão contribuir efetiva e sistematicamente para o desenvolvimento científico e tecnológico do país.

As Fundações de Apoio tem como finalidade a de utilidade pública, ou seja, os seus objetivos propõem a realização de fins desinteressados para os seus membros. De facto, utilidade pública se define pelo desinteresse material de seus instituidores, não sendo concebíveis Fundações cujo motivo principal seja a obtenção de lucros (Caetano, 1960).

Devido à grande burocratização sofrida pelas instituições federais brasileiras, as Fundações de Apoio foram criadas com o intuito de facilitar a aplicação de recursos nessas instituições superiores, e através destas, os investidores externos à Instituição conseguirem investir recursos

diretamente nas instituições federais. Sem o papel das Fundações de Apoio os recursos são depositados em uma conta única do tesouro nacional.

Por possuírem natureza jurídica de direito privado, as Fundações de Apoio desempenham um importante papel nas atividades das instituições superiores, através de parcerias realizadas entre empresas, agentes financeiros, Estado e sociedade em geral, viabilizando as ações administrativas e captando recursos que possibilitam o desenvolvimento do ensino e da pesquisa universitária.

Segundo Schwartzman (2002), as Fundações de Apoio apareceram no cenário nacional ainda na década de 70. O objetivo das universidades brasileiras na contratação dessas entidades era assegurar maior autonomia administrativa, sobretudo na gestão de atividades de pesquisa. Pessoas Jurídicas de direito privado, as Fundações possuíam enorme flexibilidade na gestão de compras, importações, contratação de pessoal celetista e prestação de contas, conferindo maior agilidade na prestação de serviços. É oportuno destacar que na década de 90, estas Fundações transformaram-se, também, em veículos de captação de recursos fora dos orçamentos das universidades, destinados sobretudo à complementação salarial de servidores e ao reforço dos escassos orçamentos dos departamentos universitários. Esta foi a resposta encontrada para a crescente dificuldade de recursos de OCC (Outras Despesas Correntes e de Capital) e para o achatamento salarial. Posteriormente, não obstante o art. 207 da Carta Constitucional de 1988 (Constituição, 1988), viesse a conferir às universidades brasileiras autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, pouco ou nada se fez para sua efetiva implantação, principalmente no tocante à autonomia administrativa e de gestão financeira e patrimonial.

Ainda com base no relatório do Tribunal de Contas, os recursos provenientes da prestação de serviços e da cobrança de taxas constituem a maior parte dos recursos próprios arrecadados pelas IFES e diferem-se, na lógica orçamentária, dos recursos do Tesouro Nacional e daqueles provenientes de convênios firmados com organismos públicos e privados.

Amaral (2003, p. 182) observa que a busca pela ampliação de recursos próprios foi acompanhada por uma “corrida das IFES em direção às Fundações de Apoio, utilizando-as como veículo de interlocução entre as instituições e o mercado e que, de alguma forma, acentuam sua inserção no chamado quase-mercado educacional”. Em 1995, as Fundações de

Apoio credenciadas eram 42. Em 2002, eram já 96, ou seja, representando um crescimento de 129%.

Dessa forma, pode-se perceber frente a estes dados que, visivelmente há um crescimento na atuação das Fundações de Apoio como forma de auxiliar as instituições superiores em razão da falta de recursos e das limitações impostas pelo seu regime jurídico.

O movimento líquido de recursos empenhados pelo conjunto das universidades brasileiras para Fundações de Apoio experimentou um notável crescimento no período de 2002 a 2007, segundo o relatório do Tribunal de Contas da União (2008, p. 8-9).

Exercício	Valores Históricos (R\$)	Valores a Preços de Janeiro de 2008 (IGP-DI/FGV)
2002	435 163 143,15	601 464 037,41
2003	443 740 112,14	569 612 785,94
2004	496 797 557,36	568 704 327,02
2005	873 163 611,40	987 454 653,85
2006	869 896 911,55	947 808 752,27
2007	1 414 622 928,63	1 428 575 000,00

Quadro 1 - Recursos Empenhados pelo Conjunto das Universidades para Fundações de Apoio: Valores em R\$ Milhões – Movimento Líquido (2002/2007)

Fonte: Projeto Síntese – Segecex – *apud* TCU (2008, p. 8-9)

Relativamente ao financiamento, Amaral (2003, p. 54) refere que apesar de as IFES continuarem recebendo recursos do fundo público, esses são cada vez menores. Isso obriga tais instituições, a procurarem fontes alternativas de recursos financeiros, seja pela prestação de serviços à população, oferecendo cursos de especialização e extensão, consultorias, assessorias etc., seja pela cobrança de taxas, matrículas, serviços de laboratório, entre outros.

Nesse contexto, as Fundações de Apoio vêm demonstrando ser um importante mecanismo de apoio à ciência, tecnologia e inovação, apoiando a universidade no cumprimento do seu compromisso social, na gestão dos recursos públicos e na captação de recursos através de parcerias com instituições públicas ou privadas, por meio de projetos que envolvam ensino, pesquisa e extensão.

É importante observar que as Fundações de Apoio possuem uma maior autonomia e flexibilidade para exercício de atividades econômicas. Porém, sofrem fiscalização mais rigorosa de forma a inibir o desvio de finalidades, garantindo dessa forma a transparência na gestão dos

recursos públicos. Por gerir recursos públicos é importante que as Fundações de Apoio possuam Controle Interno, impedindo dessa forma que o gestor venha a realizar algum ato ilícito no desempenho de suas atividades ou procedimentos não previstos na lei.

Os objetivos das Fundações de Apoio, porém, não estão limitadas somente às atividades das Instituições apoiadas. Apesar da íntima relação entre elas, as Fundações de Apoio têm total independência jurídica e podem realizar, sem fugir das suas finalidades estatutárias, ações sem a participação das Instituições apoiadas. No entanto, é a figura da Instituição de Ensino Superior apoiada, constituída na forma de Pessoa Física de Direito Público, que promoverá a criação da Fundação de Apoio, sendo no entanto o objetivo maior e final o atendimento à demanda social de educação.

2.4 Princípios que Regem uma Fundação de Apoio

Estabelece o art. 2º da Lei 8.958/94 (redação dada pela Lei 12.349/2010)

*Art. 2º As Fundações a que se refere o art. 1º deverão estar constituídas na forma de Fundações de direito privado, sem fins lucrativos, regida pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, e por estatutos cujas normas expressamente disponham sobre a observância dos princípios da **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência**, e sujeitas, em especial:*

I – a fiscalização do Ministério Público, nos termos do Código Civil e do Código de Processo Civil;

II – à legislação trabalhista;

III – ao prévio registro e credenciamento no Ministério da Educação e do Desporto e no Ministério da Ciência e Tecnologia, renovável bianualmente.

As Fundações de Apoio além de serem constituídas na forma de Fundações de direito privado, devem também observar os princípios⁷ que regem a administração pública, previstos no art. 37, caput, da Constituição Federal de 1988 (Constituição, 1988). Segundo Di Pietro (2008), o princípio da legalidade constitui uma das garantias de respeito aos direitos individuais, pois toda gestão pública deve estrita obediência à lei para ser reconhecida como de excelência.

⁷ Pode-se dizer que os princípios são padrões que visam pautar todos os atos e atividades administrativas daqueles que exercem uma função pública. Em suma os princípios são “alicerces da ciência” (Campos, 2012).

As Fundações de Apoio ao atuarem junto as IFES, exercendo gestão administrativa e financeira de projetos institucionais, recebendo recursos públicos para a execução de tais atividades ou celebrando contratos de gestão ou parcerias com a Administração Pública, estão sujeitas às normas de direito público e à fiscalização da lei.

Segundo o Parágrafo Único do Art. 70 da Constituição Federal de 1988 “prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica , pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária”.

Dada essa compreensão, é importante destacar que, conforme preceitua a Constituição Federal de 1988, o princípio da legalidade constitui um dos postulados basilares do regime jurídico administrativo brasileiro. Segundo Mello (2010), violar um princípio é muito mais grave que transgredir uma norma qualquer. A desatenção ao princípio implica ofensa não apenas a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos. É a mais grave forma de ilegalidade ou inconstitucionalidade, conforme o escalão do princípio atingido.

Considerando a avaliação de Mello (2010), pode-se perceber que violar um princípio denota desobediência e descumprimento das normas jurídicas. Para esse autor é necessário o reconhecimento dos princípios na atual conjuntura do direito contemporâneo, as verdadeiras normas jurídicas dotadas, sobretudo, de força normativa. Quer dizer, a atuação da Administração deve ser compatível com todas as normas jurídicas de forma que a sua atuação se mostre legítima.

O princípio da Impessoalidade⁸ está relacionado com a finalidade pública. Significa que a Administração não pode atuar com a intenção de prejudicar ou beneficiar determinadas pessoas, devendo excluir qualquer satisfação de interesse próprio. O princípio da impessoalidade busca, portanto, coibir qualquer tipo de atuação arbitrária do administrador assim como dos seus agentes, primando sempre pelo atendimento ao interesse público.

⁸ Segundo Mello (2010), a impessoalidade funda-se no postulado da isonomia e tem desdobramentos explícitos em variados dispositivos constitucionais como o artigo 37, II, que exige concurso público para ingresso em cargo ou emprego público, ou no artigo 37, XXI, que exige que as licitações públicas assegurem igualdade de condições a todos os concorrentes.

Segundo Alexandrino (2009), a impessoalidade como prisma determinante da finalidade de toda atuação administrativa, é a acepção mais tradicional deste princípio e traduz a ideia de que toda atuação da Administração deve visar a satisfação do interesse público.

Quanto ao princípio da Moralidade⁹, qualquer ato ou ação administrativa que não esteja de acordo ou não respeite à moralidade administrativa é passível de anulação, tratando-se de um requisito de validade de um ato da Administração Pública. Assim como na Administração Pública é válido a prática desse princípio, nas Fundações de Apoio também o é, já que uma Fundação de Apoio gere recursos oriundos de órgãos públicos e deve evitar atos imorais que levem a causas de enriquecimentos ilícitos, que causem prejuízos ao erário, ou que atentem contra os princípios da Administração Pública.

Cardozo (1999), entende por princípio da Moralidade, aquele que determina que os atos da Administração Pública devam estar inteiramente conformados aos padrões éticos dominantes na sociedade para a gestão dos bens e interesses públicos, sob pena de invalidade jurídica. O Princípio da Moralidade atribui ao administrador e agente público, a obrigação de atuar com moral, ética, boa fé e lealdade.

Em resumo, sempre que em matéria administrativa se verificar que o comportamento da Administração ou do administrado que com ela se relaciona juridicamente, embora em consonância com a lei, ofende a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade, a ideia comum de honestidade, estará havendo ofensa ao princípio da moralidade administrativa. (Di Pietro, 2002, p.79).

Dada a compreensão do princípio da Moralidade sob o ponto de vista de Di Pietro (2002), pode-se perceber que o comportamento do agente público em qualquer esfera da Administração deve agir com ética e fidelidade, pois do contrário, poderão ser aplicados aos responsáveis, sanções e/ou penalidades constituídas na Lei nº 8.429/1992.

⁹ A moralidade administrativa como princípio segundo Meirelles (2007), “constitui hoje pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública”. Conforme doutrina não se trata da moral comum, mas sim de uma moral jurídica, entendida como “o conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração”. Assim, o administrador, ao agir, deverá decidir não só entre o legal e o ilegal, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas também entre o honesto e o desonesto. A doutrina enfatiza que a noção de moral administrativa não está vinculada às convicções íntimas do agente público, mas sim à noção de atuação adequada e ética existente no grupo social.

O princípio da Publicidade pode ser entendido como o dever da administração de tornar transparentes os atos praticados. Deve-se agir com a maior transparência possível como forma de dar à sociedade, como um todo, o conhecimento dos atos administrativos. O artigo 37 da Constituição de 1988, em seu parágrafo primeiro estabelece:

A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos. (Constituição,1988).

É dever da Administração Pública que as informações e os seus atos praticados sejam divulgados para conhecimento de todos, de forma a dar transparência. Da mesma forma, as Fundações de Apoio têm obrigação de tornar seus atos transparentes, tornar públicas suas ações, dando a todos, informações suficientes sobre seus fins e suas atividades.

O princípio da Economicidade relaciona-se com o facto de se conseguir o melhor resultado possível para uma determinada atividade, seja ela de alocação de recursos físicos, financeiros ou tecnológicos. Esse princípio está estritamente relacionado com a expressão custo-benefício. Logo, será necessário adotar a solução mais conveniente e eficiente sob o ponto de vista da gestão dos recursos.

Para Bugarin (2001, p.240), o gestor público deve, por meio de um comportamento ativo, criativo e desburocratizante tornar possível, de um lado, a eficiência por parte do servidor, e a economicidade como resultado das atividades, impondo-se o exame das relações custo/benefício nos processos administrativos que levam a decisões, especialmente as de maior amplitude, a fim de se aquilatar a economicidade das escolhas entre diversos caminhos propostos para a solução do problema, para a implementação da decisão.

Por fim, evidencia-se o princípio da Eficiência, o qual, num grau não inferior aos demais, vem determinar ao gestor público o dever de celeridade, eficácia, economicidade, efetividade e qualidade por ocasião da concretização de seus atos administrativos. Meirelles (2007), assim define o princípio da Eficiência:

É aquele que exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa que já não contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos

O autor citado acima refere que o princípio da Eficiência não pode ser entendido apenas como a busca de maiores lucros, mas sim como a otimização da gestão na execução das atividades com vista ao atingimento de melhores resultados com o menor custo possível. Este princípio é imprescindível para o melhor funcionamento e execução de qualquer atividade, esperando-se atingir resultados positivos não só pela atuação dos agentes/gestores, mas também porque este deve estar sempre presente na estrutura das organizações.

Segundo Di Pietro (2005 p. 84), o princípio da Eficiência apresenta na realidade dois aspectos: pode estar relacionado com o modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para obter os melhores resultados; pode também estar relacionado com a forma de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, também como o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público. A partir desses princípios da gestão pública tem-se a base para uma gestão de excelência.

2.5 Natureza Jurídica das Fundações de Apoio

A economia do país é dividida em três setores, o primeiro é a Administração Pública, dividida em vários órgãos; o segundo é todo o setor de produção com objetivos eminentemente lucrativos, indústrias, empresas comerciais etc.; e o terceiro, onde estão inseridas as Fundações privadas e associações de interesse social, que têm por finalidade o bem comum da coletividade, voltada ao interesse público.

A Administração Pública é dividida em direta e indireta, sendo que a direta é formada pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios; e a indireta é formada pelas empresas públicas, as sociedades de economia mista, as autarquias e as Fundações públicas.

Na Administração Pública direta, o Governo realiza suas atividades administrativas diretamente, através de seus órgãos. No entanto, na Administração Pública indireta, o Governo passa a execução das atividades para outras entidades com personalidade jurídica própria, através da descentralização.

As Fundações privadas não fazem parte da Administração indireta, sendo sua constituição feita por pessoas naturais ou jurídicas, porém o poder público participa da sua constituição como instituidora, através de ingressos de recursos e bens públicos. As Fundações privadas fazem parte do chamado terceiro setor, surgindo este a partir do momento em que o Estado passa a não satisfazer as necessidades da população, na prestação de bens e serviços. A sociedade se mobiliza para tentar suprir as necessidades coletivas não abrangidas pelo Estado.

As Fundações privadas, no entanto, surgem no momento em que o Estado passa a firmar parcerias com organizações não governamentais, buscando uma autonomia administrativa para o desenvolvimento de atividades na área de ensino, pesquisa e extensão, tendo em vista que estes serviços não são de exclusividade do Estado.

Segundo Alves (2000), por pertencerem à Administração indireta, as universidades são subordinadas às normas de direito público e, embora dotadas de autonomia administrativa e de gestão financeira, não conseguem, na medida desejada a agilidade necessária no desempenho de seus serviços à comunidade.

O termo terceiro setor é utilizado para que a vida econômica das organizações que a constituem não sejam confundidas nem com o Estado, primeiro setor, e nem com as atividades mercantis, segundo setor. Paes (2010, p. 122) conceitua terceiro setor como “ o conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos dotados de autonomia e administração própria que apresentam como função e objetivo principal atuar voluntariamente junto à sociedade civil, visando ao seu aperfeiçoamento”.

O papel das Fundações de apoio tem sido objeto de estudo para a Administração indireta por exercerem a gestão administrativa e financeira de projetos institucionais das IFES, portanto devendo observar regras do direito público quando da execução de suas atividades, principalmente por possuírem natureza jurídica de direito privado.

2.6 Contratações das Fundações de Apoio

A Lei 8.958, de 20 de dezembro de 1994, dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as Fundações de apoio. Sua aplicação fica definida em seu primeiro artigo:

- *“Art. 1º As instituições Federais de Ensino Superior – IFES e as demais Instituições Científicas e Tecnológicas – ICTs, de que trata a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, poderão celebrar convênios e contratos, nos termos do inciso XIII do caput do art. 24 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, por prazo determinado, de apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e estímulo à inovação, inclusive na gestão administrativa e financeira necessária à execução desses projetos.”*
- *“§ 1º Para os fins do que dispõe esta Lei, entendem-se por desenvolvimento institucional os programas, projetos, atividades e operações especiais, inclusive de natureza infraestrutural, material e laboratorial, que levem à melhoria mensurável das condições das IFES e demais ICTs para cumprimento eficiente e eficaz de sua missão, conforme descrita no plano de desenvolvimento institucional, vedada em qualquer caso, a contratação de objetos genéricos, desvinculados de projetos específicos.”*

O Art. 1º da Lei 8.958/94¹⁰ permite a contratação por tempo determinado de instituições criadas com a finalidade de dar apoio a projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico. No entanto, o art. 24 inciso XIII da Lei 8.666/93¹¹ vincula esses contratos com projetos específicos de ensino, pesquisa e extensão ou de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico ao restringir à contratação a “Instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional de inesquecível reputação ético-profissional e sem fins lucrativos”.

Ademais, não são quaisquer contratos com as Fundações de apoio que podem ser amparados pela Lei 8.958/94, mas determinados contratos com finalidades específicas. Tem que haver vinculação dos contratos com projetos específicos de ensino, pesquisa e extensão ou de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico.

¹⁰ A Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, trata das relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as Fundações de apoio.

¹¹ Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as Fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Não obstante a existência de uma condição objetiva de validade da dispensa de licitação (objeto do contrato), a Fundação de Apoio deverá estar constituída em fundação de direito privado, na forma do Código Civil, sem fins lucrativos, e ser previamente credenciada nos Ministérios da Educação e do Desporto e da Ciência e Tecnologia, como condição subjetiva.

Em uma das decisões do Tribunal de Contas da União (TCU) – o Ministro-Relator Adhemar Ghisi, comenta:

[...] a dispensa do procedimento licitatório só seria devida caso o objeto do contrato fosse compatível com os objetivos fins da Fundação de Apoio. Interpretar diferente seria permitir que as Fundações de Apoio e Pesquisa prestassem todo e qualquer serviço em detrimento dos concorrentes privados. O objetivo do dispositivo legal foi fomentar e divulgar a pesquisa e não desvirtuar sua área de atuação, o que por certo ocorreria caso essas entidades passassem a ser fornecedoras de serviços diversos para as entidades públicas que pretendessem se esquivar do certame licitatório (Ghisi, 2006, Ata, 29/99).

O Decreto-Lei n.7.423, de 31 de dezembro de 2010 vem a regulamentar a Lei 8.958/1994 e dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as Fundações de apoio e nos seus art. 8º e 9º fala sobre contratos e convênios:

- *Art. 8º “As relações entre a fundação de apoio e a Instituição apoiada para a realização dos projetos institucionais de que trata o § 1º do art. 6º devem ser formalizadas por meio de contratos, convênios, acordos ou ajustes individualizados, com objetos específicos e prazo determinado.”*
- *“Parágrafo único. É vedado o uso de instrumentos de contratos, convênios e ajustes ou respectivos aditivos com objeto genérico.”*
- *Art. 9º Os instrumentos contratuais ou de colaboração celebrados nos termos do art. 8º devem conter:*
- *I – clara descrição do projeto de ensino, pesquisa e extensão ou de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico a ser realizado;*
- *II – recursos envolvidos e adequada definição quanto à repartição de receitas e despesas oriundas dos projetos envolvidos; e*
- *III – obrigações e responsabilidades de cada uma das partes.*
- *Projeto pode ser definido como um conjunto de operações que são limitadas no tempo, dessa forma fica definido a ilegalidade nas contratações ao longo do tempo e com objetos genéricos. O produto dessa contratação deve ser bem definido e específico.*

Diante da diversidade de interpretações que a Lei 8.958/94 pode considerar, se torna imprescindível o controle por parte dos gestores e administradores, observando sempre a

legislação em vigor, sobre contratação e licitação e cumprimento das prescrições legais para que não haja irregularidades ou desvios de finalidade da relação das IFES com as Fundações.

Após uma descrição sobre Fundações de Apoio e sua crescente atuação e importância no setor da economia, apresenta-se a seguir, a Fundação Sôsândrade de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão, abordando sobre a sua estrutura, atuação e atividades dentro de cada setor.

CAPÍTULO 3 - A FUNDAÇÃO SOUSÂNDRADE DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

A Fundação Sousândrade de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão (FSADU) foi instituída em 02 de junho de 1982, com personalidade jurídica de direito privado e sem fins lucrativos, destinada a apoiar os programas de ensino, pesquisa, extensão e desenvolvimento institucional da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). Tem sua Escritura Pública de Constituição registrada sob o nº 4.333, no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas e publicada no Diário Oficial do Estado Nº 151, de 12 de agosto de 1982. Está credenciada junto aos Ministérios da Educação e Cultura (MEC) e Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), como condição para o desenvolvimento de suas atividades, e presta contas de suas ações à Promotoria de Justiça das Fundações e Entidades de Interesse Social (PFEIS) do Ministério Público Estadual.

A FSADU é obrigada, na execução de convênios, contratos, acordos ou ajustes que envolvam a aplicação de recursos públicos, a observar a legislação federal que institui normas para licitações e contratos da administração pública, referente à contratação de obras, compras e serviços. Observa as determinações da Lei nº 8.666/93, Lei nº 10.520/2002 e Decretos-Lei nºs 8.240 e 8.241/2014.

3.1 A Fundação Sousândrade: uma História de Ousadia e Determinação

Ao longo dos seus 34 anos de serviços prestados à sociedade maranhense, a FSADU alcançou reconhecimento por esta sociedade pela sua competência na captação, administração e na gestão de recursos financeiros para o desenvolvimento e execução de projetos, em todas as áreas de atuação da UFMA e das instituições parceiras. Do ponto de vista do Prof. Dr. Natalino Salgado Filho¹²:

A FSADU também conquistou notoriedade e credibilidade além - fronteiras do Estado do Maranhão, frutos de um trabalho pautado na ética e no compromisso com a seriedade e eficiência, que lhe oportunizaram participar, inclusive, de licitações de caráter nacional, fortalecendo, assim, o reconhecimento e amadurecimento expressos nos seus valores, demonstrados pelo número expressivo de parceiros

¹² Natalino Salgado Filho, Doutor em Nefrologia, ex-reitor da UFMA (2007 a 2011) - primeiro mandato e (2011 a 2015) - segundo mandato, membro da AML (Academia Maranhense de Letras), do IHGM (Instituto Histórico e Geográfico do Maranhão – ocupante da 12ª cadeira) e da AMM (Academia Maranhense de Medicina)

firmados para a execução de inúmeros projetos e ações. (Salgado, 2015, p. 17)

Durante os seus anos de existência, a FSADU se destacou por um significativo crescimento, ampliando suas ações desenvolvidas no Estado do Maranhão e em outros Estados, realizando novas parcerias com outros órgãos da Administração Pública municipal, estadual e federal, assim como com empresas do setor privado. Esse sucesso se deu principalmente pela implantação de um novo modelo gerencial, com um foco estratégico e adaptativo, investindo em novas tecnologias, acrescentando mais atividades em seu portfólio, vencendo licitações dentro e fora do Estado e destinando recursos para o desenvolvimento de seu capital intelectual.

Sob essa perspectiva é oportuno destacar que nos últimos anos a FSADU alcançou níveis de crescimento bastante satisfatórios no que se refere à ampliação de suas ações no Estado do Maranhão, quebrando, dessa maneira, fronteiras e expandindo sua atuação para além do Estado, através de participações em licitações de caráter nacional, fortalecendo e garantindo, assim, o amadurecimento e o reconhecimento de suas ações perante a comunidade que representa.

Atualmente, a FSADU se constitui como uma Instituição reconhecida pela sua competência na captação, administração e na gestão de recursos financeiros para o desenvolvimento e execução de projetos, em todas as áreas de atuação da UFMA e das instituições governamentais e não governamentais parceiras. Assim, do ponto de vista da equipe gestora da Fundação, para que possa alcançar, com qualidade, prontidão, eficiência e eficácia, o objetivo de apoiar a UFMA no desenvolvimento de suas atividades e de prestar serviços à sociedade, ela tem investido na ampliação, na diversificação do seu espaço físico e na qualificação dos seus recursos humanos. Ao vislumbrar oportunidades de mercado, a FSADU tem investido na implementação de modernas tecnologias de gestão como uma ação político gerencial constante. Nesse sentido, a ênfase em tais procedimentos tem contribuído para melhorar a qualidade do atendimento às demandas dos projetos gerenciados, reduzindo os seus custos operacionais, repercutindo-se em resultados significativos.

Para a FSADU expandir seu negócio significa encarar diversos desafios, mas também descobrir novas oportunidades. A sua linha de fomento é uma forma de estar mais próxima e atender às solicitações da comunidade acadêmica e universitária nas suas atividades de pesquisa, ensino e extensão, além das demandas de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico nas

áreas de saúde, educação, assistência social, cultural, desporto, ciência, tecnologia, meio ambiente, comunicação social, administração e turismo.

Um dos principais fatores que atestam o grau de amadurecimento da FSADU é o seu compromisso com a ética e a transparência, expresso nos seus valores e demonstrado pelo número expressivo de parceiros firmados para a execução de projetos e ações que efetivamente têm contribuído para a melhoria dos indicadores socioculturais e econômicos do Maranhão. O seu objetivo é continuar a executar, mediante convênios, contratos e acordos, com instituições públicas ou privadas, inclusive internacionais, i.e., atividades em todos os campos que venham a contribuir para o desenvolvimento científico, técnico e cultural da economia maranhense.

3.2 A FSADU e sua Relação Institucional com a UFMA

A relação institucional da FSADU com a UFMA é regulamentada pela Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994 e suas alterações; pelo Decreto nº 7.423, de 31 de dezembro de 2010, alterado pelo Decreto-Lei nº 7.544, de 2 de agosto de 2011 e pela Resolução nº 156-CONSUN, de 14 de junho de 2011.

A FSADU foi criada pela necessidade de atender as demandas oriundas da Universidade Federal do Maranhão, prestando uma maior agilidade, apoio técnico, logístico e operacional nas atividades voltadas para a área de pesquisa, ensino e extensão¹³, assim como, contribuir para o desenvolvimento institucional, científico e tecnológico da UFMA.

Assim, a FSADU distingue-se pela sua competência na captação e gestão de recursos financeiros destinados ao desenvolvimento de projetos científicos, no campo da pesquisa, do ensino, da extensão e do desenvolvimento institucional executado pela UFMA. Nesse sentido, dá destaque em sua missão “Apoiar as ações da Universidade Federal do Maranhão, assim como gerenciar e executar projetos em parceria com instituições públicas e privadas, visando o desenvolvimento da sociedade” (Fundação Sôsândrade de Apoio ao Desenvolvimento da UFMA, 2015, p. 21). A visão principal da FSADU é “ser referência nacional no gerenciamento e execução de projetos” (Fundação Sôsândrade de Apoio ao Desenvolvimento da UFMA,

¹³ Segundo o Projeto Pedagógico Institucional (PPI 2011-2016) da UFMA, em suas práticas de formação acadêmica, a UFMA orienta-se pelo princípio da indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão, de modo a efetivar as melhores relações entre teoria e prática e, principalmente, entre universidade e sociedade, na busca da excelência do ensino, da competitividade e eficácia da pesquisa e da efetividade social e econômica das soluções apresentadas na dimensão da extensão.

2015, p. 21). com os seguintes valores: “competência; responsabilidade social; inovação; agilidade/dinamismo; ética” (Fundação Sôsândrade de Apoio ao Desenvolvimento da UFMA, 2015, p. 21).

De acordo com o seu Estatuto, são objetivos da FSADU:

- I) Apoiar programas, ações, projetos e atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e desenvolvimento institucional, científico e tecnológico da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, nas áreas de: Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Engenharias, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Linguísticas, Letras e Artes e Áreas Multidisciplinares;
- II) Apoiar programas de capacitação do pessoal docente e técnico administrativo da UFMA, para garantir maiores níveis de produtividade das atividades acadêmicas;
- III) Executar, mediante convênios, contratos e acordos com instituições públicas ou privadas, nacionais ou internacionais, atividades em todos os campos, inclusive pesquisas e experimentos, que venham a contribuir para o desenvolvimento científico, técnico, cultural e econômico do Maranhão;
- IV) Explorar serviços de televisão, rádio educativa e tecnologias educacionais em todo o território estadual;
- V) Explorar, mediante convênios, inventos e descobertas de qualquer natureza resultantes de atividades de pesquisa da UFMA;
- VI) Incrementar os recursos financeiros da UFMA para o fortalecimento de suas atividades fim e meio;
- VII) Prestar à comunidade, de modo geral mediante remuneração ou de forma gratuita, serviços de natureza cultural, técnica, científica, administrativa e educacional;
- VIII) Prestar a entidades públicas e privadas, mediante remuneração, serviços técnicos voltados à realização de:
 - a) Concursos públicos e processos seletivos;
 - b) Cursos e treinamentos de capacitação e requalificação profissional e formação continuada, inclusive na modalidade Ensino à Distância (EAD);
 - c) Estudos de reestruturação operacional administrativa, atividades de consultoria em gestão documental, gestão de recursos humanos, gestão empresarial e consultoria técnica, especialmente em tecnologia da informação e comunicação.

- d) Gestão econômico-financeira de projetos, consultorias na elaboração de editais de concorrências públicas e apoio logístico em obras de engenharia, em laboratórios da universidade apoiada;
- e) Organização de eventos, inclusive com disponibilização de espaço físico e equipamentos.

Desse modo, a Fundação apoia, de forma significativa, as ações da Universidade, quer na captação de novos recursos, quer no repasse de recursos financeiros, de forma direta ou indireta, quer no apoio a ações políticas e de suporte administrativo. A busca da manutenção e expressão das relações com instituições públicas e privadas, no âmbito municipal, estadual e federal, é uma constante.

Esse sucesso se deu principalmente pela implantação de um novo modelo gerencial, com um foco estratégico e adaptativo, investindo em novas tecnologias, acrescentando mais atividades em seu portfólio, vencendo licitações dentro e fora do Estado, destinando recursos para o desenvolvimento de seu capital intelectual, ampliando suas ações e prestando apoio técnico e estrutural aos cursos de especialização conducentes a mestrados em Portugal.

3.3 A FSADU e o seu Desempenho Operacional

Em atendimento à Lei nº 8.958/94, a Fundação é credenciada junto à Secretaria de Ensino Superior (SESu) do Ministério da Educação e Cultura e à Secretaria de Políticas Públicas e Programas de Pesquisa e Desenvolvimento do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

Observando-se as ações da FSADU, no ano de 2015 e 2016, verifica-se um número expressivo de projetos executados e gerenciados. Na Gestão de Projetos geridos pela FSADU observam-se 05 (cinco) grandes categorias: Capacitação; Pesquisa; Serviços Técnicos Especializados; Concursos e Processos Seletivos; Eventos Culturais e Acadêmicos.

No ano de 2015 na categoria Capacitação com o intuito de elevar a capacidade técnica dos recursos humanos, público alvo de diversificadas ações dos projetos governamentais e não governamentais, foram firmadas parcerias com a FSADU, para o gerenciamento e execução de 61(sessenta e um) projetos voltados à capacitação, conforme demonstra o Quadro 2.

PROJETO DE CAPACITAÇÃO DA FSADU	
ÁREA DE ATUAÇÃO	QUANTIDADE
EDUCAÇÃO	48
TECNOLOGIA	09
SAÚDE	03
CULTURA	01
TOTAL	61

Quadro 2 - Projeto de Capacitação da FSADU

Fonte: Elaboração Própria a Partir das Informações da FSADU

Como pode-se observar, a área de educação destacou-se como a de maior atuação: 78,69%. Priorizando a educação, a FSADU objetivou preparar a população para sua inserção segura e estável no mercado de trabalho. Os 61 projetos na área de Capacitação, referem-se às ações de: treinamento em serviço, cursos de pós-graduação, educação continuada, educação de jovens e adultos, extensão universitária, e graduação com habilitação fora da sede.

Na categoria Pesquisa, estão organizados os projetos de investigação científica e tecnológica, por meio dos quais a FSADU, contribuindo com a comunidade universitária e acadêmica (docentes e discentes) da UFMA, viabiliza a implementação de novos conhecimentos. Desse modo, na área de pesquisa, todos os 26 projetos gerenciados foram executados por professores, pesquisadores dos diversos Departamentos Acadêmicos e discentes da UFMA, cumprindo, assim, o determinado pelo inciso IV do artigo 1º da Portaria Interministerial nº 475, de 14 de abril de 2008. A complexidade dos assuntos pesquisados e os resultados alcançados asseguraram à UFMA um papel fundamental para o crescimento científico e tecnológico do Estado do Maranhão.

Segundo Evangelina Noronha, presidente da Fundação Sousândrade, a Instituição apoia projetos na área da saúde, educação, meio ambiente e agora, implantou o “*Programa de Atenção Social*”¹⁴ mais uma ação destinada a atender a comunidade da região central da capital, oferecendo atividades que vão transformar a vida dos assistidos. A diretora assim se manifestou:

Estamos realizando dois sonhos, o primeiro é o lançamento do Programa de Atenção Social Sousândrade, que coloca a FSADU como prestadora de serviços voltados para comunidades carentes e, em segundo lugar, estamos revitalizando esse espaço, que já foi a

¹⁴ Destinado para atender crianças, jovens e adultos de comunidades carentes de São Luís. O Programa de Atenção Social Sousândrade (PASS), é patrocinado pela FSADU.

sede da Fundação Sousândrade, estava inutilizado e agora tem uma ótima serventia: disponibilizar conhecimento cultural e profissionalizante para todos os interessados (Noronha, 2016). Disponível em <http://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/noticias/noticia.jsf?id=47768>.

Nessa mesma discussão, a atual reitora da Universidade Federal do Maranhão, professora Nair Portela Coutinho destacou a relevância que a Fundação Sousândrade tem na execução e fortalecimento dos projetos que são realizados na UFMA:

A relação da Sousândrade com a UFMA não se resume só ao apoio financeiro; a relação é de troca e de qualificação dos serviços prestados, tanto por parte da Fundação, como por parte da Universidade. Hoje, por exemplo, é inaugurado mais um espaço em que professores e alunos podem desenvolver atividades de estágio, projetos de pesquisa e de extensão. (Coutinho, 2016). Disponível em <http://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/noticias/noticia.jsf?id=47768>.

Pode-se apreender dessas considerações feitas pelas professoras, as contribuições da FSADU para a sociedade maranhense no apoio aos programas e projetos. Seu comprometimento e prestação de serviços nos aspectos político, científico, social, cultural, tecnológico e financeiro, é favorecer nessa relação de troca e de qualificação de serviços prestados, o desenvolvimento e fortalecimento da FSADU, UFMA e demais comunidades.

3.4 Estrutura Organizacional da FSADU

3.4.1 Organograma da FSADU

A estrutura organizacional da Fundação Sousândrade está definida de acordo com o organograma da figura 2:

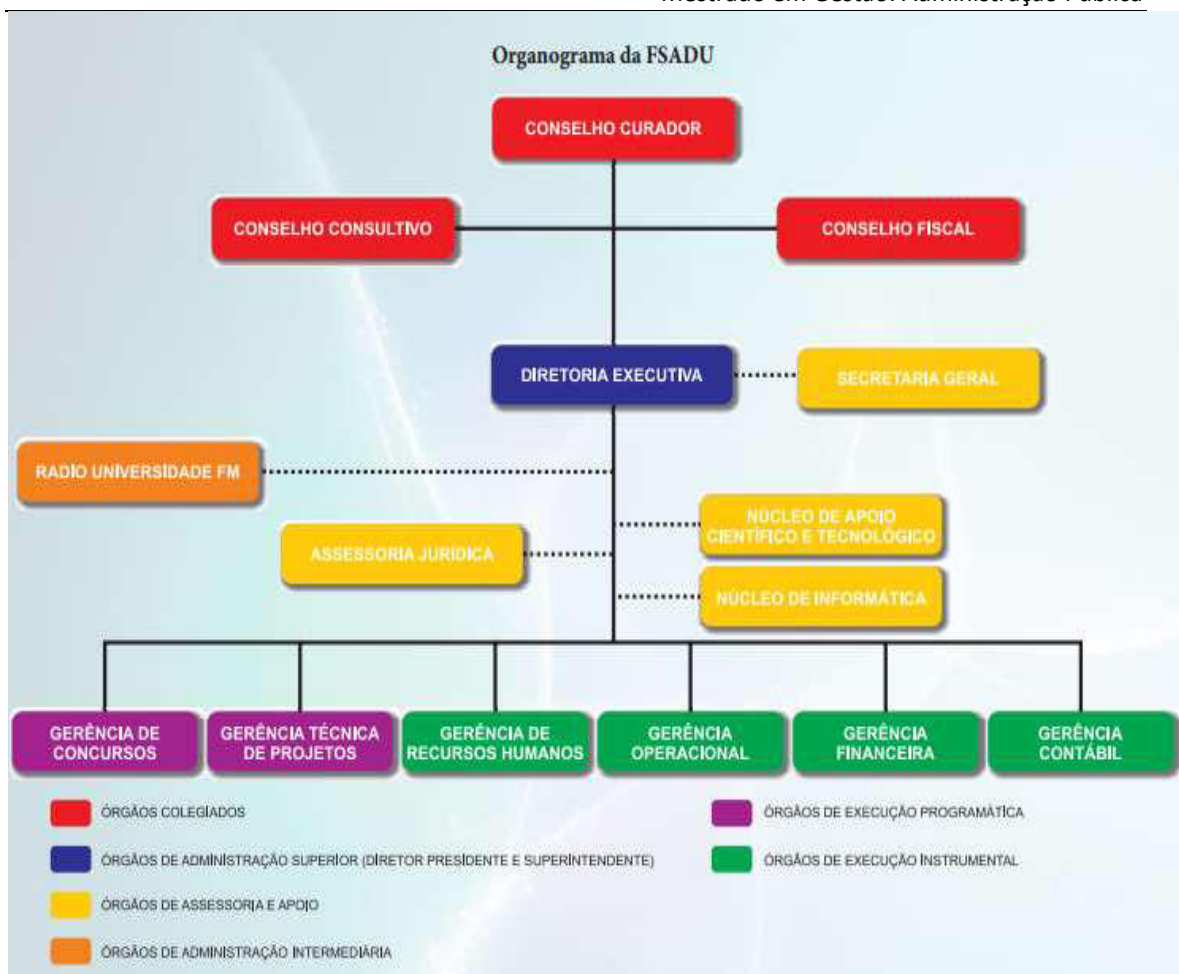


Figura 2 - Organograma da FSADU

Fonte: Fundação Sôsândrade de Apoio a Universidade Federal do Maranhão (2015, p. 24).

Conforme demonstra o organograma da FSADU, a estrutura organizacional está assim dividida: o Conselho Curador, com função deliberativa; o Conselho Fiscal, com função fiscalizadora; o Conselho Consultivo, com função de assessoramento e, por fim, a Diretoria Executiva, órgão que executa as atividades administrativas e operacionais da Instituição e assim composta: Diretor Presidente, Superintendente, Assessoria Jurídica, Núcleo de Apoio Científico e Tecnológico (NACITEC), Núcleo de Informática, Gerência de Concursos, Gerência Técnica de Projetos, Gerência de Recursos Humanos, Gerência Operacional, Gerência Financeira e Gerência Contábil.

Faz parte também da estrutura organizativa da FSADU, a Rádio Universitária FM, emissora que opera na frequência 106.9 Mhz, cuja concessão lhe pertence desde 1984.

3.4.2 Fluxograma de Atividades da FSADU

Os trâmites processuais da Fundação Sôsândrade são observados no fluxograma da figura 3:

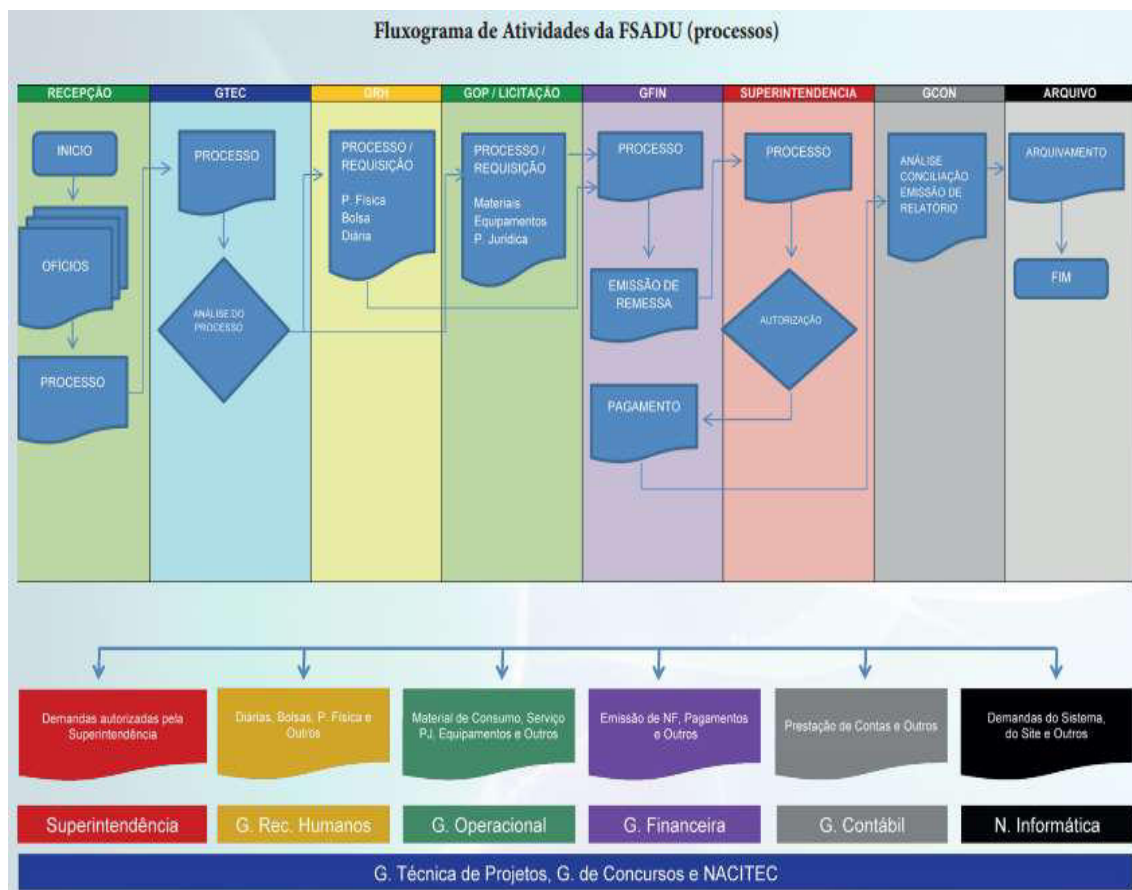


Figura 3 - Fluxograma das Atividades da FSADU

Fonte: Fundação Sôsândrade de Apoio a Universidade Federal do Maranhão (2015, p. 25).

A Fundação Sôsândrade, por meio do seu fluxograma confirma suas ações e aqui se destacam algumas delas: fortalecimento e implementação de Projetos Sociais; Treinamento e capacitação de funcionários; Implementação de relatórios de acompanhamento da produtividade de cada setor; Realização de reuniões mensais de avaliação com cada setor; Criação de banco de dados de pesquisadores potenciais; Visitas periódicas dos parceiros da FSADU, dentre outras.

3.5 Descrição das Atividades Desenvolvidas pela FSADU

A Fundação Sôsândrade sofreu diversas mudanças na sua estrutura ao longo dos últimos cinco anos, de acordo com cada gestão. O quadro de pessoal atualmente é mais reduzido, se

considerado os últimos anos mencionados. No entanto, algumas atividades novas foram inseridas, surgindo o NACITEC criado em 2014 com o objetivo de atender uma grande diversidade de projetos gerenciados e executados pela FSADU, na categoria Capacitação, em diversos níveis: atualização, aperfeiçoamento, especialização e ensino à distância.

De acordo com o seu Estatuto, a FSADU tem como órgãos, o Conselho Curador, o Conselho Fiscal, o Conselho Consultivo e a Diretoria Executiva. O Conselho Curador é o órgão superior de deliberação da gestão administrativa da FSADU, sendo composto por 11 (onze) membros titulares e 11 (onze) suplentes. Possui uma composição bem democrática, possuindo representantes de diversas classes, como: 6 (seis) representantes da UFMA, que serão indicados pelo órgão colegiado superior da Instituição, 1 (um) representante de Órgão de Ciência e Tecnologia do Estado do Maranhão, indicado pelo órgão que representa, e 4 (quatro) representantes da FSADU, indicados pelo Conselho Curador. Dentre as competências do Conselho Curador, este exerce a direção superior da Fundação, propondo políticas, fixando diretrizes de atuação e fiscalizando o patrimônio e a aplicação dos recursos; Examina e aprova os planos anuais de atividades, o relatório anual e a proposta orçamentária; Aprova, com parecer do Conselho Fiscal, as contas, os balanços e o relatório anual da Fundação; Aprova o quadro de pessoal e suas alterações, o Regimento Interno e suas alterações, entre outras competências definidas no Estatuto da Fundação.

O Conselho Fiscal, órgão de fiscalização e controle da Fundação, é constituído de 3 (três) membros titulares e de 3 (três) membros suplentes, com formação e experiência nas áreas de planejamento, finanças e contabilidade, sendo indicados da seguinte forma: 1 (um) membro titular e 1(um) suplente pelo Conselho Consultivo, 1 (um) membro titular e 1(um) suplente pelo Conselho Curador e 1 (um) membro titular e 1(um) suplente pela UFMA. Os membros indicados não poderão ter vínculo de qualquer natureza com a Fundação. Dentre suas atribuições estão: Acompanhar, através de análise os documentos contábeis e fiscais, a movimentação financeira e patrimonial e as contas ao final de cada exercício financeiro; Emitir parecer conclusivo sobre os atos de natureza financeira e patrimonial, sobre as contas e balanços do exercício, para apreciação final do Conselho Curador; Fiscalizar a gestão econômico-financeira da Fundação e examinar suas contas, balanços e documentos, entre outras.

O Conselho Consultivo é um órgão de assessoramento da Fundação na consecução de seus objetivos institucionais, é constituído de 5 (cinco) membros, escolhidos pelo Conselho Curador entre os instituidores e/ou colaboradores, preferencialmente, profissionais com conhecimentos

especializados em diferentes áreas do saber. Dentre as suas competências estão: comparecer às reuniões do Conselho Curador quando convocado; analisar e emitir parecer da Proposta Orçamentária; analisar e emitir parecer do Relatório de Atividades e quando solicitado pelo Conselho Curador dar parecer sobre os projetos, planos e atividades da Fundação.

A Fundação Sôsândrade atualmente possui no seu quadro de pessoal 78 (setenta e oito) empregados lotados em sua sede. Possui uma Diretoria Executiva, que é o órgão executivo da Fundação, administrado por um Diretor-Presidente. Integra a Diretoria Executiva uma Superintendência, dirigida por um Superintendente. Possui como Órgãos de Apoio e assessoramento, 1 Secretaria, 1 Núcleo de Informática, 1 Núcleo de Apoio Científico e Tecnológico e Assessoria Jurídica. Possui também Órgãos de Execução Programática e instrumental, tais como: Gerência Técnica de Projetos; Gerência de Concursos; Gerência Operacional; Gerência de Recursos Humanos; Gerência Financeira e Gerência Contábil.

Conforme o Organograma na figura 2 e o Fluxograma de atividade na figura 3, cada setor desenvolve suas atividades em conformidade com os demais setores. Entre as principais funções desenvolvidas em cada setor, pode-se destacar a diretoria e as diferentes gerências, a saber:

3.5.1 Diretoria Executiva

Atualmente é composta pela Diretora-Presidente e Superintendente. Nesse estudo destacam-se algumas competências definidas no Regimento interno da FSADU: Expedir normas administrativas e operacionais necessárias às atividades da Fundação; Realizar convênios, acordos, ajustes e contratos; Preparar balancetes e prestação anual de contas, acompanhados de relatórios patrimoniais e financeiros, submetendo-os, com parecer do Conselho Fiscal e de auditoria externa, ao Conselho Curador, por intermédio do Presidente do Conselho Fiscal; Proporcionar aos Conselhos Curador e Fiscal, por intermédio do Diretor-Presidente, as informações e os meios necessários ao efetivo desempenho de suas atribuições, dentre outras.

3.5.2 Núcleo de Informática

É um órgão subordinado diretamente à Superintendência. Tem suas competências definidas no Regimento Interno da FSADU, no seu Art. 14 e incisos.

Alguns dos seus objetivos são: Fornecer suporte tecnológico na área de tecnologia da informação aos diversos setores da FSADU; Gerenciar as operações de rede, como, conectividade, instalação e manutenção, senhas, endereços de correio eletrônico e *backups*. Realiza também planejamento para o desenvolvimento de metas anuais com tecnologia e planos detalhados. Este núcleo presta ainda assessoria na direção da FSADU nas decisões referentes à informática, além de garantir o funcionamento do sistema de informática.

3.5.3 Núcleo de Apoio Científico e Tecnológico

É o órgão subordinado diretamente à Superintendência e tem como objetivo geral planejar, analisar e executar projetos e formação de recursos humanos, nas mais variadas áreas do conhecimento. Possui as seguintes competências, de acordo com o Regimento Interno da FSADU: Elaborar e executar projetos que visem a oferta de cursos de aperfeiçoamento, atualização e especialização à comunidade e a outras instituições, inclusive na modalidade *in company*; Estimular a produção científica e tecnológica da comunidade acadêmica e de demais profissionais, mediante a publicação em Revista Científica e Tecnológica, virtual e impressa, de artigos, resenhas e ensaios; Promover o desenvolvimento científico, técnico, cultural e econômico da sociedade, por meio da realização de atividades formativas e informativas, em todos os campos do conhecimento; Estimular a investigação científica e tecnológica, mediante parcerias para a execução de pesquisas e experimentos; Manter um portal na Rede Mundial de Computadores, para o oferecimento de cursos na modalidade a distância, utilizando os recursos oferecidos pelo Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA); Executar outras atividades inerentes à área, entre outras.

3.5.4 Assessoria Jurídica

Órgão vinculado diretamente à Diretoria Executiva e possui as seguintes competências, de acordo com o Regimento Interno da FSADU: Prestar orientação e assistência jurídica a todos os órgãos que compõem a estrutura da Fundação, no tocante às questões tributárias, fiscais, cíveis, trabalhistas e outras; Defender e representar os interesses jurídicos da Fundação, em juízo e fora dele; Analisar as propostas de formalização dos Contratos, Convênios, Acordos, Ajustes, Editais e outros documentos, emitindo parecer sobre o assunto; Elaborar Contratos, Convênios, Acordos, Ajustes e outros documentos; Analisar documentos legais e regulamentares da Fundação, emitindo parecer sobre eles e executar outras atividades inerentes à área.

3.5.5 Gerência Técnica de Projetos

Órgão vinculado diretamente à Diretoria Executiva e possui as seguintes competências, de acordo com o Regimento Interno da FSADU: Orientar pesquisadores na elaboração dos projetos, de acordo com as necessidades de execução e dentro das normas específicas de cada órgão para solicitação de financiamentos; Elaborar a proposta técnica de serviço para os órgãos contratantes e/ou financiadores, mediante análise do termo de referência e reuniões com a coordenação do projeto; Acompanhar e gerenciar, junto com o coordenador, todas as etapas da execução do projeto, desde o seu planejamento, elaboração do contrato ou convênio, monitoramento das atividades, aplicação dos recursos humanos, gestão das aquisições de materiais, equipamentos e insumos, prestação de serviços técnicos e especializados, até seu encerramento com o relatório final e prestação de contas; Manter atualizado o cadastro dos projetos em execução; Encaminhar aos órgãos financiadores os demonstrativos financeiros e as prestações de contas parcial e final elaboradas pela Gerência Financeira, referentes aos contratos e convênios decorrentes dos projetos; Manter contato permanente com os diversos setores da Fundação, visando o acompanhamento dos projetos em execução; Coordenar a realização de cursos; Auxiliar e participar da elaboração do relatório anual de gestão da Fundação Sôsândrade junto à Superintendência, bem como do orçamento e do plano de trabalho para o exercício seguinte e executar outras atividades inerentes à área.

3.5.6 Gerência de Concursos

Órgão diretamente subordinado à Superintendência. Destacam-se algumas das competências de acordo com o Regimento Interno: Acompanhar a publicação de editais, elaborar propostas e participar de licitações referentes às atividades fins ou correlatas da Gerência de Concursos; Fazer visitas em empresas, secretarias municipais e estaduais, prefeituras e diversos órgãos, apresentando os serviços da Gerência de Concursos; Planejar e realizar concursos públicos e processos seletivos; Participar da execução de projetos que envolvam a realização de processos de avaliação, recrutamento e seleção de recursos humanos; Participar, juntamente com outras gerências, do planejamento estratégico da Instituição; Auxiliar e participar da elaboração do Relatório Anual de Atividades da Fundação junto à Superintendência, bem como do Orçamento e do Planejamento para o exercício seguinte e executar outras atividades inerentes à área.

3.5.7 Gerência Operacional

Órgão diretamente subordinado à Superintendência. Destacam-se algumas das competências de acordo com o Regimento Interno: Coordenar e executar as atividades referentes à aquisição,

armazenamento e distribuição dos materiais e equipamentos dos setores da Fundação, e os solicitados pelos projetos contratados ou conveniados; Promover pesquisa, tomada de preço e negociação com fornecedores na aquisição de materiais de consumo, bens e serviços especializados; Identificar as necessidades e programar a aquisição de bens, materiais e suprimentos da Fundação, observando os níveis de estoques necessários e as suas respectivas demandas; Organizar o *layout* do almoxarifado, promovendo sua arrumação, limpeza e conservação; Organizar e manter atualizado o cadastro de fornecedores; Promover a identificação, avaliação, tombamento e registro dos bens patrimoniais, providenciando os termos de doação ou de transferência, quando necessário; Manter sob sua guarda a documentação relativa a cada bem patrimonial; Proceder, anualmente, ao inventário dos bens patrimoniais; Encaminhar à Superintendência as relações dos bens móveis inservíveis da Fundação; Emitir relatórios dos bens patrimoniais da Fundação para a Gerência Contábil; Informar a depreciação e executar outras atividades inerentes à área.

3.5.8 Gerência de Recursos Humanos

Órgão diretamente subordinado à Superintendência. Dentre as suas competências, de acordo com o Regimento Interno da FSADU, estão: Organizar e manter atualizado o cadastro funcional dos empregados da Fundação e de bolsistas; Elaborar a Folha de Pagamento dos empregados celetistas, bolsistas e prestadores de serviços da FSADU e do pessoal vinculado aos contratos e convênios realizados com outros órgãos; Conceder as progressões, alterações salariais e benefícios aos empregados da Fundação, de acordo com o Plano de Cargos, Salários e Benefícios; Atualizar as anotações na Carteira Profissional dos empregados; Recolher encargos junto à Previdência e Receita Federal; Elaborar rescisões de contratos; Realizar outras rotinas de trabalho referentes ao setor de pessoal, tais como: controle de frequência, anotações em fichas, solicitações de compra de vale transporte, solicitação de seguros bolsistas e motoristas, conferência e envio de Sistema Empresa de Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social, Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS (GRRF), Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF), Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e outras; Informar à Gerência Técnica de Projetos, quando solicitado, o levantamento de custos com recursos humanos, referente ao salário, encargos e demais despesas que incidam sobre os projetos; Gerenciar os recursos humanos da Fundação, quanto à sua provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento; Elaborar a Programação Anual de capacitação dos empregados da FSADU; Executar outras atividades inerentes à área, entre outras.

3.5.9 Gerência Financeira

Órgão diretamente subordinado à Superintendência. Dentre suas competências, de acordo com o Regimento Interno da FSADU, estão: Promover a execução financeira relativa aos contratos e convênios; Analisar os documentos financeiros segundo a legislação em vigor; Acompanhar a movimentação dos créditos financeiros dos contratos e convênios, produzindo dados para as alterações que se façam necessárias; Analisar os processos de pagamento para liquidação da despesa; Proceder à liquidação das despesas e executar pagamentos; Atualizar e controlar os saldos financeiros dos contratos e convênios; Emitir, quando solicitado, relatórios de acompanhamento da execução financeira e das disponibilidades de recursos financeiros dos contratos e convênios; Providenciar abertura de contas em bancos, relativas à execução dos contratos e convênios; Acompanhar a documentação financeira dos ingressos e dos saques contra as contas da Fundação, verificando a exatidão formal e aritmética, as autorizações de pagamentos e ordens bancárias; Providenciar, junto aos bancos, os documentos referentes à movimentação financeira, analisando-os e confrontando-os com os registros eletronicamente processados; Proceder a conciliações bancárias; Preparar, para envio aos órgãos financiadores, os demonstrativos financeiros e as prestações de contas parcial e final elaboradas pela Gerência; Emitir notas fiscais; Executar outras atividades inerentes à área, entre outras.

3.5.10 Gerência Contábil

Órgão diretamente subordinado à Superintendência. Dentre as suas competências, de acordo com o Regimento Interno da FSADU, estão: Alimentar, no sistema de informação da FSADU, a configuração dos históricos e sub-históricos para recebimento dos lançamentos contábeis; Reprocessar os lançamentos da movimentação mensal, analisar e fazer a conciliação das contas bancárias e de outras obrigações; Proceder à análise do Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Superávit e Déficit, da Demonstração das Mutações do Patrimônio Social e da Demonstração do Fluxo de Caixa; Prestar informações e acompanhar a realização de auditorias internas e externas; Preparar a documentação para prestação de contas ao Ministério Público, através de sua Promotoria Especializada em Fundações e Entidades de Interesse Social e aos demais órgãos de controle externo; Providenciar a encadernação e o registro dos livros contábeis nos órgãos competentes; Efetuar ajustes nos registros contábeis elaborados eletronicamente; Analisar os balancetes mensais, quando eletronicamente processados; Elaborar, ao final de cada exercício, o Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Superávit e Déficit, Notas Explicativas, Demonstrativo de Capacidade Financeira, Demonstrativo das Mutações do Patrimônio Social, Demonstrativo do Fluxo de Caixa e relatório comparativo entre despesas orçadas e executadas;

Apresentar a declaração mensal dos Débitos e Créditos Tributários Federais (DCTF) e a Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica (DIPJ); Acompanhar a elaboração da Proposta Orçamentária para cada exercício; Manter registro dos bens móveis e imóveis e dos valores da Fundação em cada exercício; Executar outras atividades inerentes à área.

No capítulo 3 foi apresentado a Fundação Sôsândrade de Apoio ao Desenvolvimento da UFMA, sua estrutura, atuação, organograma e fluxograma de atividades e processos, que serviu de base para esta pesquisa, sendo apresentada a seguir uma proposta de implantação de um Sistema de Controle Interno a partir da análise e interpretação de dados recolhidos na referida Fundação de Apoio.

CAPÍTULO 4 - O CONTROLE INTERNO E A FUNDAÇÃO SOUSA ANDRADE: ANÁLISE DE PESQUISA

Tal como já referido anteriormente, esta investigação tem como objetivo geral, analisar o desenvolvimento das atividades de uma Fundação de Apoio e elaborar uma proposta de implantação de um Sistema de Controle Interno como forma de tornar mais eficiente os procedimentos e atividades nos diversos setores da Fundação Sôsândrade em São Luís - Maranhão. Constituem objetivos específicos: Analisar a estrutura organizacional e as atividades desenvolvidas pela Fundação Sôsândrade; Analisar a atuação do pessoal dos setores da Fundação Sôsândrade; Investigar o papel das Fundações de Apoio nos campos dos setores econômico e administrativo com vista ao alcance de objetivos e metas mais eficientes e transparentes em seu processo de gestão; Realizar um levantamento de dados, e, de acordo com este levantamento propor a implantação de um Sistema de Controle Interno para a Fundação. Alguns destes objetivos já foram alcançados nos capítulos anteriores, mas neste pretendemos essencialmente debroçar-nos sobre a Fundação Sôsândrade, elaborando uma proposta de implantação de um Sistema de Controle Interno como forma de tornar mais eficiente os procedimentos e atividades nos seus diversos setores, a partir de aplicação de questionários e levantamento de dados. A autorização para a aplicação dos questionários encontra-se no Apêndice A e os questionários aplicados a diretores, gerentes e funcionários encontram-se, de forma respetiva, nos Apêndices B, C e D.

No sentido de ir ao encontro dos objetivos propostos, o capítulo está dividido em dois grandes pontos: a análise e interpretação dos dados - entre o anunciado e o pesquisado; e proposta de implantação do sistema de Controle Interno na FSADU - do pesquisado ao elaborado.

4.1 A Análise e Interpretação dos Dados: Entre o Anunciado e o Pesquisado

Nessa pesquisa, para se entender a importância do Controle Interno foi necessário examinar os diferentes significados desse termo. Por esse motivo, inicialmente, destacaram-se as definições de Controle Interno, sua historicidade, seus objetivos, áreas de atuação, componentes, eficácia e importância para que, na condição de pesquisadora, pudesse trazer para esse estudo as mudanças, os desafios para o processo de gestão, bem como os procedimentos de Controles Internos adequados, capazes de nortear a execução das atividades das Fundações de Apoio orientadas para o atingimento dos seus objetivos.

Portanto, buscou-se nesse estudo destacar, por exemplo, que as Fundações de Apoio surgiram com a finalidade de amparar as instituições públicas, porém, nada impedindo de apoiar instituições privadas. Por estarem sujeitas à fiscalização e à gestão de recursos públicos as Fundações de Apoio tiveram que se adequar diante da legislação, tendo, desse modo, que prestar contas aos agentes financiadores e ao Ministério Público. Dada essa compreensão, e, com o intuito de consolidar o estudo da pesquisa, no terceiro Capítulo, buscou-se identificar o histórico, os objetivos, a estrutura, os componentes e o perfil da Fundação Sousândrade para então caracterizar-se o sistema de Controle Interno do ponto de vista dos sujeitos participantes da pesquisa e, a partir disso apresentar uma proposta de Controle Interno.

Para discutir e investigar o Controle Interno nas Fundações de Apoio, caso específico a Fundação Sousândrade, elegeu-se uma amostra que abrangeu 50 (cinquenta) funcionários, 9 (nove) gerentes e 2 (dois) diretores. Os dados obtidos por meio dos questionários se organizaram, obedecendo a uma estrutura hierárquica nas categorias setoriais da FSADU. Com a Diretoria, pretendeu-se verificar a compreensão sobre a necessidade e a importância do Controle Interno dentro da organização da Fundação para desenvolver com eficiência as operações gerenciais. Na categoria de gerentes objetivou-se investigar a operacionalização do sistema de Controle Interno nos setores dos gerentes da FSADU e, a partir disso, levantar um diagnóstico desse controle na Fundação. E, por fim, a categoria de funcionários lotados nos setores das gerencias, cuja finalidade foi analisar o perfil profissional destes e como percebem o desenvolvimento administrativo e gerencial da Fundação e ainda, como os setores se articulam e dialogam com a diretoria e os gerentes na perspectiva do trabalho institucional. Portanto, nesse Capítulo 4, apresenta-se a organização, a descrição e a análise dos dados que foram concretamente levantados através dos questionários. Segundo Ludke & André (1986), a descrição minuciosa dos dados é exigência fundamental para que os investigadores os analisem em toda a sua riqueza, respeitando a forma como foram registrados, buscando visualizar todos os fenômenos como pistas em potencial, que podem corroborar para a compreensão da realidade. Vergara (2004), corroborando na mesma discussão acrescenta ainda que o tratamento de dados refere-se ao modo pelo qual se explicita e como se pretende tratar os dados coletados. Ou seja, fazendo a correlação entre os objetivos pretendidos pelo pesquisador e as formas de atingi-los no decorrer da pesquisa.

Essa tarefa da pesquisa objetivou elucidar o problema proposto com vista a uma melhor compreensão dos dados obtidos nos questionários. Lakatos (2003) destaca a importância da aplicação de questionários em pesquisas científicas ao dizer que:

O questionário é um instrumento de coleta de dados constituídos por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante pelo correio ou por um portador. Depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo. (Lakatos, 2003, p.200).

Das considerações feitas por Lakatos (2003) considerou-se que, para a consolidação da pesquisa, se identificaram os sujeitos participantes por pseudônimos. Para identificá-los substituímos seus respectivos nomes pela letra inicial da função dos servidores dos diversos setores da Instituição pesquisada, sendo “F” para funcionários, “G” para os gerentes e “D” para a diretoria.

A aplicação dos questionários foi realizada no período de 10 de janeiro a 13 de janeiro de 2017. Eles foram tabulados e, em seguida analisados à luz do referencial teórico explicitado nesse estudo. Todos os questionários distribuídos para os funcionários, gerentes e diretores aconteceram na própria Fundação Sousândrade sem, contudo, haver prejuízo de suas atividades laborais, pois se organizou um agendamento prévio para que se pudesse explicar a utilização do questionário e a importância da participação dos mesmos para a materialização da pesquisa. Anunciou-se ainda o compromisso da pesquisadora em retornar para a Fundação Sousândrade com os resultados da pesquisa, juntamente a uma proposta de implantação do sistema de Controle Interno nessa Instituição, conforme resultado levantado.

4.1.1 Análise da Pesquisa Aplicada com a Diretoria da FSADU

As questões propostas no questionário para as diretoras da FSADU, objetivaram: perceber e investigar se existe na Fundação um sistema de Controle Interno; em caso afirmativo como ele pode contribuir para o bom desempenho da Fundação; como a diretoria apreende a implantação desse controle no processo de gestão dessa Instituição e por fim, como a diretoria percebe a Fundação Sousândrade no tratamento da eficácia e eficiência do Controle Interno no uso dos recursos humanos, físicos, financeiros e contábeis para o alcance das metas e objetivos no menor prazo possível, de modo a validar a Missão, os Valores e as Metas da Instituição.

Compreendendo que o Controle Interno desempenha um papel fundamental no acompanhamento das atividades das organizações, no atendimento de metas, nas atividades de planejamento, execução e também na prestação de contas, esse sistema apresenta a preocupação com a preservação dos recursos e sua eficiente aplicação na realização dos objetivos traçados

pela diretoria/administração. Desse modo, para um bom funcionamento de qualquer organização, pressupõe-se a elaboração de procedimentos internos que reflitam os fatos e atos administrativos.

Quando as diretoras (D1e D2) da FSADU foram questionadas se na Fundação existe Controle Interno, elas responderam que não existe. Neste quesito comprova-se a necessidade de implantação desse sistema porque é ele que permitirá que a Fundação se mantenha orientada para os seus objetivos e, igualmente, será ele que vai gerar informações confiáveis nas tomadas de decisões e, também, na análise de eficiência e eficácia dos procedimentos, servindo, inclusive como base para a aplicação de testes de auditoria. É oportuno destacar que é o Controle Interno que alicerça toda a estrutura organizacional da empresa.

Diante da negação da existência de Controle Interno na FSADU, como pesquisadora, destaca-se a necessidade da criação de Controle Interno pela Fundação pelas seguintes razões: gerar resultados eficientes nas suas operações; proporcionar maior credibilidade aos clientes, fornecedores e investidores; oferecer segurança no desenvolvimento das atividades; permitir à administração agir com maior rapidez; estimular a eficiência operacional e segurança nas tomadas de decisões e por fim, garantir que a Fundação Sousândrade cumpra seus conceitos e finalidades. Attie (1998), afirma que o Controle Interno assume importância vital na medida em que propicia a tomada de decisões adequadas. Para Migliavacca (2004), o objetivo básico do Controle Interno é assegurar que todas as operações sejam conduzidas de forma eficiente.

✓ A FSADU tem necessidade de um Controle Interno? Porquê?

As respondentes responderam afirmativamente a esta questão e justificaram essa resposta, referindo que o mesmo é necessário para otimizar os serviços prestados e, conseqüentemente os resultados da empresa.

Diante das respostas obtidas pode-se concluir que D1 e D2 compreendem que um bom Controle Interno adiciona valor à Fundação, garante a eficiência das operações, identifica as deficiências, podendo-se dessa forma alcançar a eficácia no processo, possibilitando um contínuo aprimoramento. Ou seja, a diretoria compreende que o Controle Interno possui todas as atribuições de uma ferramenta que, sendo bem utilizada pela Fundação poderá originar resultados satisfatórios porque gera credibilidade, além de segurar a integridade e fidedignidade dos registros da empresa.

Sob o ponto de vista de D1e D2, pode-se perceber que, para se obter um Controle Interno coerente e adequado na Fundação Sousândrade, será necessário que haja estímulo à eficiência operacional por parte de toda a equipe da Fundação. Para a materialização dessa ação, isso somente será possível se houver planejamento, eficiência e capital humano competente e comprometido com o processo estabelecido, como afirma Crepaldi (2002).

O Controle Interno é formado pelo plano de organização e de todos os métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa para proteger seus ativos, controlar a validade dos dados fornecidos pela contabilidade, ampliar a eficácia e assegurar a boa aplicação das instruções da direção. (Crepaldi, 2002, p.2690)

Desse modo, pode-se apreender que a meta do Controle Interno é garantir a eficácia das informações, bem como os recursos disponíveis a serem utilizados nos planos estabelecidos pela Organização, fazendo com que alcance seus objetivos. Isto é, percebe-se a importância do Controle Interno quando o desenvolvimento contínuo das operações da empresa é garantido pela aplicação dos procedimentos de Controles Internos.

- ✓ O Controle Interno pode contribuir para o bom desempenho da FSADU? Em caso afirmativo, de que maneira a diretoria percebe isso positivamente?

Neste quesito as respondentes disseram “sim”, justificando que a organização das informações sempre otimiza a gestão, ajuda a detectar mais facilmente as falhas e possibilita maior eficácia na solução dos problemas.

Tomando por base o entendimento de D1 percebe-se que, para a diretoria da Fundação Sousândrade o Controle Interno é considerado um instrumento essencial por gerar planos de organização que se transformam em um conjunto de informações fundamentais que a Fundação utiliza como ferramenta administrativa para a tomada de decisões, com vista ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais.

Percebe-se ainda nas respostas de D1e D2 o entendimento que elas têm sobre as contribuições do Controle Interno para o bom desempenho da Fundação. Para estas, a confiabilidade e veracidade das informações são importantes para a Fundação, porque otimizam o trabalho da gestão. Nesse sentido, o sistema de Controle Interno é fundamental porque facilita e dá suporte para que as informações sejam precisas e adequadas a fim de auxiliar a diretoria, gerentes e demais funcionários o suficiente para a tomada de decisões. Do ponto de vista de Ferreira &

Santos (2003), a comunicação é essencial para o bom funcionamento dos controles. Segundo esse autor, a comunicação é um aspecto importante para garantir a fidedignidade das informações sobre planos, ambientes de controle, riscos, atividades de controle e desempenho e que devem ser transmitidos a toda a entidade.

- ✓ Existência de Gestão de Controle dos Processos nos setores da FSADU. Em caso afirmativo como isso acontece e em caso negativo como a diretoria avalia o desempenho da Fundação na falta dessa gestão?

As respondentes D1e D2 ao serem questionadas sobre a existência de gestão de Controle dos Processos nos setores da FSADU se manifestaram dessa forma: “existe uma organização na gestão dos processos, mas, gestão de controle efetiva dos processos a Fundação não possui”.

Constata-se na sua resposta que a Fundação Sôsândrade opera com um sistema de organização na gestão dos processos como ferramenta que instrumentaliza o desempenho das atividades da Instituição na execução das suas atividades. No entanto, afirma que a gestão de controle efetiva dos processos não existe.

É importante destacar que a Gestão de Processos é imprescindível para que o conjunto de atividades reflita de forma positiva e efetiva a essência da organização e a qualidade do trabalho final da Fundação. Isso significa dizer que a Gestão de Controle dos Processos, no caso específico da Fundação Sôsândrade, deve ser compreendida e gerenciada por meio de processos, visando a melhoria do seu desempenho, bem como a agregação de valor para as partes interessadas, visando facilitar a tomada de decisões e execução das ações gerenciais, administrativas, financeiras e outras.

A Gestão de Processos traz muitos benefícios para a organização. Entre eles se destaca:

Concentra o foco no que realmente interessa que é o trabalho; é uma ferramenta para implementação da estratégia organizacional; confere simplicidade e agilidade às atividades; dota a organização de flexibilidade organizacional; facilita a gestão através da identificação de indicadores de desempenho e medição de melhorias nos processos; permite uma visão integrada da organização; instrumentaliza a aplicação de abordagens inovadoras; facilita a gestão do conhecimento organizacional e a gestão de competências (Sebrae, 2007).

Diante do que expõe o autor, compreende-se que a Gestão do Controle de um Processo significa a adoção de ações que visam assegurar o cumprimento dos requisitos do processo e, em decorrência, o cumprimento dos resultados esperados para o processo. Nesse sentido, para a Fundação Sousândrade que não possui gestão de controle efetiva dos processos, conforme asseguram D1e D2, como pesquisadora ressalta-se que não basta possuir processos organizados sem que estes estejam alinhados para a obtenção de metas comuns da Fundação Sousândrade. Todas as partes devem estar alinhadas para a agregação de valor ao cliente.

Apreende-se desse estudo, que a ausência ou insuficiência de estruturas e atividades de controle na Instituição pesquisada poderá torná-la passível de segregação de funções. No dizer de Ferreira & Santos (2003), os problemas constatados, reforçam a importância de que os diretores, gerentes e auditor dediquem maior atenção ao aprimoramento dos sistemas de controles e à contínua avaliação de sua eficácia.

- ✓ A Fundação teria dificuldades em implantar o Sistema de Controle Interno?

Nesse quesito, buscou-se perceber no setor da diretoria da Fundação a aceitabilidade na implantação do Sistema de Controle Interno. As respondentes D1e D2 quando questionadas, prontamente disseram que não teriam nenhuma dificuldade na implantação do Sistema na Fundação. No entanto, as suas respostas se limitaram somente a isso, inviabilizando uma análise mais aprofundada na questão proposta sob o ponto de vista da mais alta hierarquia de funcionários da Fundação. Contudo, a restrição na fala das participantes nos desafia e nos faz o convite para ampliar a discussão sobre a temática proposta na questão.

Compreende-se que, para a Fundação Sousândrade possuir um excelente sistema de Controle Interno é fundamental, pois poderá diminuir a possibilidade de que práticas fraudulentas ocorram na sua gestão. Através do controle, a Fundação terá medidas e métodos de como proteger seus ativos e conferir a precisão dos dados contábeis, a fim de desenvolver com eficiência as operações, estimulando a continuidade dos artifícios administrativos determinados.

Presume-se que o Sistema de Controle Interno não possibilita a garantia total dos processos, mas deixa uma ressalva quanto à eficácia, uma vez que sua função é auxiliar e dar suporte para a busca de objetivos. Segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, a principal finalidade do Sistema de Controle Interno é a garantia razoável em relação ao alcance das metas da empresa. Para Crepaldi (2002, p.215) “o chefe da repartição

pública é o responsável pelo estabelecimento do Sistema de Controle Interno, pela verificação de seu cumprimento pelos funcionários e por sua modificação, visando adaptá-lo às novas circunstâncias”.

Nessa pesquisa, reafirma-se que a implantação de um Sistema de Controle Interno na Fundação Sousândrade trará benefícios significativos, uma vez que estabelecerá procedimentos, verificará a sistemática de operações, maximizando a eficiência e mitigando os riscos inerentes e desvios encontrados no ambiente organizacional.

- ✓ Como a diretoria percebe a implantação do Controle Interno na FSADU?

Nesse quesito do questionário, as diretoras D1 e D2 da Fundação Sousândrade responderam que a implantação do Controle Interno é necessária, mas não explicitaram nenhum comentário, além disso. Mais uma vez percebem-se aqui, limitações na resposta, ocasionando para a pesquisa restrições de análises. Ressalta-se que a pouca informação disponibilizada limita, de algum modo, que se faça uma discussão mais aprofundada e sistematizada.

Pela falta desse diálogo das respondentes com a pesquisadora, tem-se apenas que ressaltar que a implantação do Controle Interno de uma empresa é de grande importância para a gestão empresarial, pois ele fornece à entidade uma melhoria considerável nos níveis de segurança de suas rotinas administrativas e financeiras.

Dada essa compreensão, entende-se que a implantação do Sistema de Controle Interno propicia um ambiente saudável e harmônico e possibilita que seu pessoal desenvolva as atividades laborais que lhes foram designadas com maior eficiência. Cabe destacar que, para alcançar tais objetivos, a empresa deve implementar procedimentos e regras que deverão ser praticadas em todos os seus setores, envolvendo toda a organização.

- ✓ Percepção da FSADU no tratamento da eficácia e eficiência do Controle Interno no uso dos recursos humanos, físicos e financeiros para o alcance das metas e objetivos no menor prazo possível

Nesse quesito, houve omissão de resposta por parte das participantes da pesquisa, inviabilizando a análise frente à compreensão e considerações acerca do questionamento. Destaca-se que a intenção nesse quesito foi identificar a percepção do setor da diretoria da Instituição estudada

sobre a eficácia e eficiência do Controle Interno no uso dos recursos humanos, contábeis, físicos e financeiros para o alcance das metas e objetivos no menor prazo possível.

4.1.2 Análise da Pesquisa Aplicada com os Gerentes da FSADU

Relativamente aos Gerentes da FSADU, começou-se por tentar entender a forma como o setor dos gerentes da FSADU contribuem para a consecução dos objetivos e metas da Fundação.

❖ Como o setor contribui para a consecução dos objetivos e metas da Fundação?

Trata-se da percepção geral dos gerentes participantes da pesquisa. Observa-se que os gerentes dão destaque para o planeamento de projetos, integração entre os setores e execução de tarefas para a busca de resultados eficazes.

Para 100% dos participantes da pesquisa, a organização, integração e articulação entre os setores das gerencias são aspetos fundamentais para se alcançarem os objetivos e as metas pretendidas, porque servem para orientar os funcionários a desempenharem um trabalho com bons resultados. Sob essa perspectiva apontaram diversos pontos de vista. Entre eles regista-se:

- **G1 e G5:** “Por meio da captação de recursos com gerenciamento de projetos”;
- **G2:** “Por meio de um planeamento físico e financeiro”;
- **G3:** “Participando de licitações com o intuito de captar recursos”;
- **G4:** “Gerenciando e coordenando projetos”;
- **G6:** “Avaliando os demais setores sobre a satisfação e execução das tarefas e dos resultados”;
- **G7:** “Por meio da integração entre os setores e na realização de parcerias”;
- **G8:** “Confrontando riscos, no fornecimento de segurança, garantia de alcance das metas e objetivos traçados pela Instituição e no cumprimento das obrigações contábeis”;
- **G9:** “Monitorando a aplicação dos recursos e na intervenção e interpretação da Gerência Técnica (GTEC) sobre as contas contábeis enviadas ao administrativo”.

A pesquisa revela o grau de clareza e compreensão dos gerentes sobre a importância da articulação entre os setores para o alcance dos objetivos ¹⁵e das metas para a Fundação. Percebem isso quando revelaram o valor que o planejamento tem para a organização do trabalho e para a base de uma gestão eficiente. Percebe-se que todos os gestores têm claramente definido o que os setores precisam considerar como pontos fortes para a Fundação se manter atuante no mercado.

A literatura da atualidade tem mostrado que, de algum modo, os objetivos pretendidos por uma empresa são determinantes, pois constituem-se como a condição futura em que ela pretende estar. Kotler (1998) define, por exemplo, que as metas são como alvos que se pretendem atingir em um intervalo de planejamento. Ou seja, as metas refletem a fragmentação dos objetivos, contêm indicação de valores, norteiam e avaliam as expectativas organizacionais. Por essa razão, foi possível identificar nesse quesito do questionário da pesquisa que os gestores reconhecem e valorizam os objetivos e as metas como parâmetros de avaliação do desempenho da Fundação. Daí porque, buscam recursos, projetos, parcerias, intervenções e outras ações organizacionais que possam garantir a eficácia da gestão.

Ainda nesse quesito, G8 assegura que estão entre os objetivos e metas da Fundação, “confrontar os riscos¹⁶ e fornecer segurança a fim de garantir que estes sejam traçados e atingidos pela Fundação”. E conclui que, “é nesse momento de alcance dos objetivos e das metas que entra o setor contábil da Instituição”. Pode-se apreender dessa resposta que os objetivos e as metas auxiliam os funcionários da Fundação a focar o seu trabalho em prioridades e, essa ação quando bem definida, sobretudo pelo setor contábil, por exemplo, favorece que a Fundação adquira importantes diferenciais competitivos.

❖ É desenvolvida atividade de Controle Interno no seu setor?

Pretendeu-se nesse quesito, perceber se a Instituição aqui pesquisada opera com o sistema de Controle Interno nos setores dos gerentes. Percebe-se que o Controle Interno compreende o plano de organização e por isso será adotado para proteger o patrimônio da empresa, além de promover a eficiência operacional. Sob essa perspectiva, o levantamento adotado nesse estudo

¹⁵Os Objetivos devem ser estabelecidos antes do gerenciamento identificar eventos com potencial para afetar as metas, visando assegurar o alinhamento entre a missão e visão com o apetite e tolerância ao risco.

¹⁶Risco é o produto da probabilidade pelo impacto da ocorrência de algo que poderia afetar a capacidade da empresa atingir seus objetivos de negócio. O risco pode variar de catastrófico (alto impacto) ao trivial (baixa probabilidade e baixo impacto) e pode ser negativo ou positivo em seus efeitos.

mostra que o sistema de Controle Interno, nos setores dos gerentes não está implantado na sua totalidade, conforme demonstra o gráfico 1.

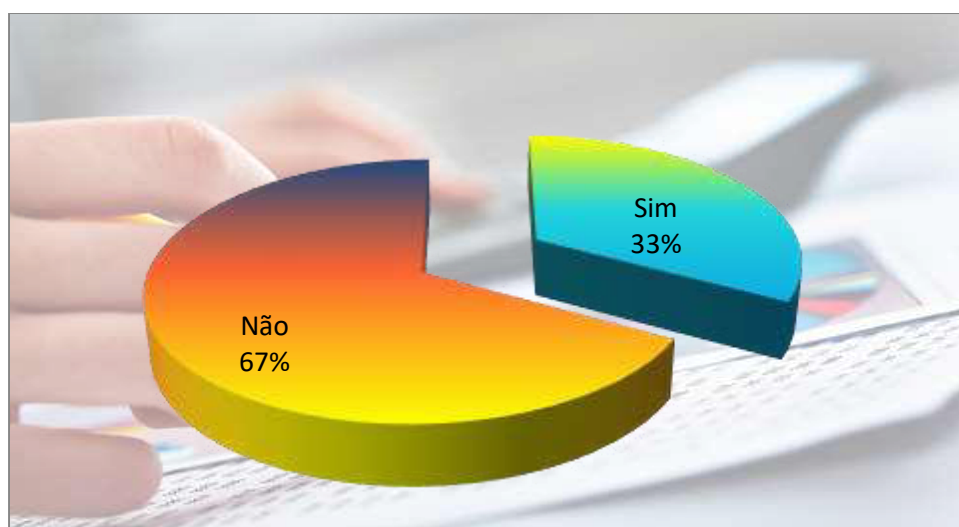


Gráfico 1- Controle Interno Desenvolvido nos Setores dos Gerentes

Fonte: Elaboração Própria.

Os levantamentos apresentados nesta pesquisa a partir do que demonstram os dados, revelam que 67% dos respondentes afirmaram que não existe um sistema de Controle Interno nos seus setores. Nesse aspecto, é importante destacar que não havendo implantado esse sistema para medir e identificar os processos desenvolvidos dentro da Fundação, certamente os setores deixarão de serem auxiliados nas tomadas de decisões. O gerente G3 afirmou que o seu setor aplica o Controle Interno “algumas vezes”. No entanto, não informou nada mais que isso.

É importante destacar que o Controle Interno é um método, de responsabilidade dos diretores, gerentes e demais funcionários de uma entidade e que, portanto, é desenvolvido para fornecer segurança razoável acerca da realização de seus objetivos. Quer dizer, como toda entidade envolve riscos, o Controle Interno tem a função de tornar a sua aplicabilidade de ocorrência menor e, por fim, concretizar os objetivos das entidades.

Dos nove gerentes participantes da pesquisa, somente G1, G2 e G3 afirmaram que os seus setores possuem sistemas de Controles Internos. O gerente G2 assim se manifestou: “Em algumas atividades como procedimentos de segurança, *backup*, atualizações de *softwares* e *hardware* são realizados o Controle Interno do setor”. Destaca-se aqui, sobre a importância do

Controle Interno ser implantado em todos os setores da Fundação Sôsândrade a fim de atingir o resultado esperado, a confiabilidade e qualidade nos processos.

Conforme resposta obtida pelo respondente, percebe-se que o gerente G2, buscou uma análise sobre o Controle Interno no seu setor com o intuito de informar que por meio das atividades que citou, a Fundação, na sua gerência, planeja, organiza, dirige e controla o desempenho do seu setor de maneira a possibilitar uma certeza na realização de Controle Interno. Diante desse argumento, percebe-se a preocupação do gerente G2 na eficácia e eficiência das operações do seu setor de forma a contribuir para os resultados dessas operações, agregando valor à entidade.

- ❖ No setor há definição de autoridade, reponsabilidade e instruções formalizadas?

Quando se perguntou sobre esse quesito do questionário, teve-se como intuito compreender o processo mediante o qual se formam as estruturas organizacionais do setor de gerências da FSADU, como são distribuídas a autoridade e responsabilidade das pessoas do setor e como as atividades laborais se agrupam e se organizam para a realização das estratégias em sintonia com a maximização da eficácia, eficiência e produtividade, levando em conta o diagnóstico efetuado pelo planejamento da Fundação. Logo, quando perguntados se havia no setor a definição de autoridades, reponsabilidades e instruções formalizadas assim se manifestaram, conforme demonstra o gráfico 2.

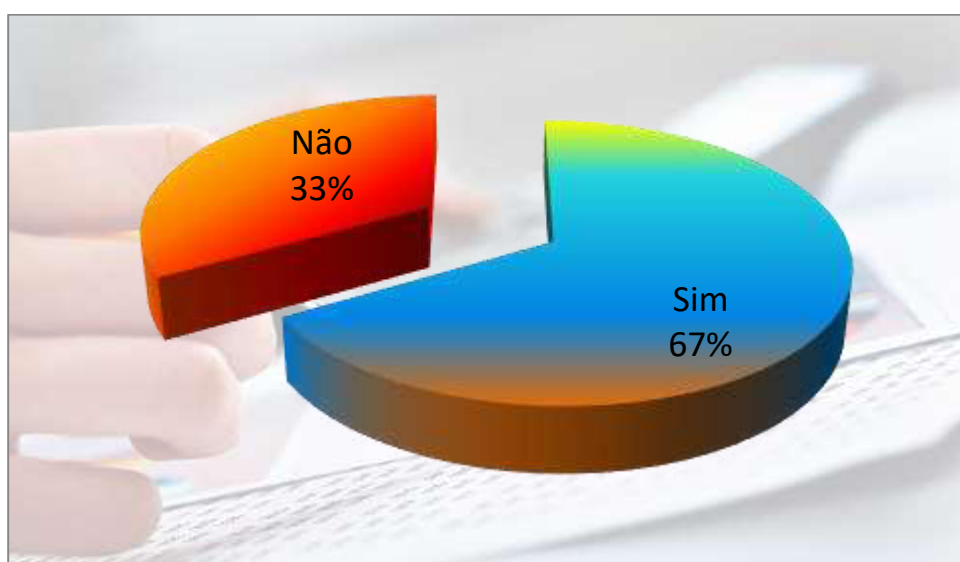


Gráfico 2- Instruções Formalizadas

Fonte: Elaboração Própria.

Pode-se perceber nos resultados que 67% dos gerentes apontaram que a pluralidade de funções impostas pelos setores da Fundação Sousândrade, exige o desdobramento da função de comando, cuja missão é dirigir todas as atividades de cada plano de trabalho para que cumpram harmoniosamente suas respectivas missões. Nas respostas dos gerentes G1, G6 e G8 é possível observar isso:

- G1- “Todos os setores da FSADU são orientados para realizar as ações previstas em cada plano de trabalho”;
- G6- “Existe sim, e a finalidade é assegurar que todos os procedimentos de controles sejam executados”;
- G8- “A definição de autoridade e responsabilidade basicamente se pauta naquilo que já está previsto no Estatuto da Instituição e no senso comum. Essa definição é apresentada de forma generalizada na forma de rotina de trabalho”.

No entanto, 33% disseram “não”. Não há definição de autoridade, responsabilidade e instruções formalizadas na Fundação. Assim, faz-se uma análise a partir da negação dos respondentes, destacando que em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, o sucesso ou insucesso de qualquer organização depende da qualidade de sua administração. São os administradores que estabelecem os objetivos e guiam a organização de forma a alcançá-los.

Desse modo, para alcançar os objetivos estabelecidos de forma eficaz e eficiente é necessário facilitar o trabalho em equipe, promover o aperfeiçoamento nos setores, assegurar unidade no comando e, sobretudo, buscar soluções mais fortes com desenvolvimentos mais abrangentes. Isso significa que, além de uma estrutura de funções e responsabilidades bem definidas com instruções formalizadas, a Fundação Sousândrade precisa se organizar de forma mais sistemática para dirigir as operações dos níveis que lhes são subordinadas. Para os gerentes desempenharem a tarefa ou atividade para a qual lhe foi designada, será necessário o direito legítimo para tomar decisões com autoridade e responsabilidade.

❖ Há controle das operações desenvolvidas na Fundação?

Nesse quesito buscou-se desenvolver a análise com a finalidade de identificar se há controle das operações na FSADU e quais as contribuições desse controle para os setores dos gerentes.

Conforme já se mencionou em diversos momentos dessa pesquisa, a definição de controle para a administração e gerência, significa a ação de planejar, dirigir, organizar e controlar o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização. Então, com base nessa definição, e no que foi questionado aos respondentes, alguns destes consideraram que:

- G1- “Não saberia responder pela FSADU como um todo, pois conheço apenas as operações dos setores com os quais esta coordenação se relaciona”;
- G3- “Todos os procedimentos e funções são feitos via sistema, onde são geradas várias planilhas de controle”;
- G5- “Se há algum controle, desconheço”;
- G6- “Não na sua totalidade. Penso que a FSADU ainda precisa melhorar o controle das operações”;
- G7- “Há um controle ineficiente que pode ser melhorado com treinamentos nas áreas de Controle Interno, organizacional, sistema e métodos”;
- G8- “ Há sim.[] ao tratar de um monitoramento das operações feitas pelos demais setores da Instituição, principalmente ao que diz respeito às operações de crédito, a contabilidade que é o setor responsável por esse controle, apontando todas as inconsistências encontradas aos demais setores para que procedam a fim de corrigir erros”;
- G9- “ Não há controle das operações. Muitas operações deveriam ter um retorno para a administração, mas isso não acontece”;
- G2 e G4- Apenas responderam que não há.

Pode-se observar nas respostas que não há equilíbrio entre os pontos de vista dos gerentes. Alguns afirmaram sobre a existência do controle nas operações desenvolvidas, outros, no entanto negaram a existência desse sistema na Fundação. Logo, diante das controvérsias obtidas entre os gerentes, pode-se observar que 44% deles afirmaram que não há controle das operações desenvolvidas. Há ainda aquele que respondeu que o controle é ineficiente.

Desse modo, constata-se que os gerentes questionados compreendem a importância da aplicabilidade do controle nas operações desenvolvidas na Fundação Sôsândrade e por isso apontaram algumas ressalvas, caso específico de G6 e G7, além de G5 que diz que, “se há um sistema de controle, eu desconheço”.

Diante das respostas obtidas, é oportuno esclarecer que o controle das operações 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. No entanto, o modo de gerenciar os setores é que irá determinar a capacidade de implantar o sistema de controle das operações.

Attie (2007) enfatiza muito bem a confiabilidade e precisão do sistema de controle quando explica que:

Uma empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores. (Attie, 2007, p.119).

O autor coloca o controle sob uma perspectiva mais ampla e realista, pois ao invés de considerá-lo simplesmente como uma questão de estabelecimento de padrões, mensuração de desempenho e correção de desvios, entende que o controle deve ser visualizado como um sistema que forneça *feedback*.

❖ No setor existe algum tipo de monitoração das atividades?

O objetivo de questionar se o setor das gerências haveria algum tipo de monitoração, foi para compreender se as políticas e procedimentos definidos pela Fundação Sôsândrade são seguidos e respeitados por todo o conjunto da direção, gerentes e demais funcionários dessa Instituição. Entende-se que todos os colaboradores da empresa precisam ter o conhecimento sobre os objetivos e as metas, por exemplo, para adequar suas atividades e garantir que os procedimentos contábeis, financeiros e operacionais sejam confiáveis, garantindo-lhes, desse modo, a excelência na organização da Fundação.

Com base nessa compreensão, busca-se Attie (2007) para corroborar na discussão, considerando que ele contribui significativamente, sobretudo ao deixar registrado que:

A supervisão permanente possibilita melhor rendimento pessoal, reparando-se rapidamente possíveis desvios e dúvidas decorrentes da execução das atividades; Sistema de revisão e aprovação: aponta se as políticas e procedimentos estão sendo seguidas, através de método de revisão e aprovação; a Auditoria interna, permite a identificação de transações realizadas pela empresa que estejam em consonância com as políticas determinadas pela administração. (Attie, 2007, p.120).

A partir do que propõe Attie (2007), é possível perceber que o monitoramento por meio das atividades gerenciais e por meio das avaliações pontuais são importantes e necessárias para garantir se as atividades de controle dos setores estão sendo efetivos ou não, para assegurar se estão funcionando como previsto, ou ainda, se carecem de modificações de acordo com o que propões a cultura organizacional.

O gráfico 3 demonstra que 67% dos gerentes participantes da pesquisa afirmaram que existe em cada setor da Fundação, algum tipo de monitoração das atividades. Ou seja, o monitoramento segundo os gerentes participantes da pesquisa, representados pelos 67% afirmaram que este visa ajudar e garantir que o Controle Interno continue operando de forma efetiva. Dessa análise, ressalta-se que, quanto mais efetivo for o monitoramento, mais efetivo também são os papéis e responsabilidades das pessoas, porque elas sabem perfeitamente sobre os limites de autoridade. Apenas 33% disseram não existir na FSAU controle das operações.

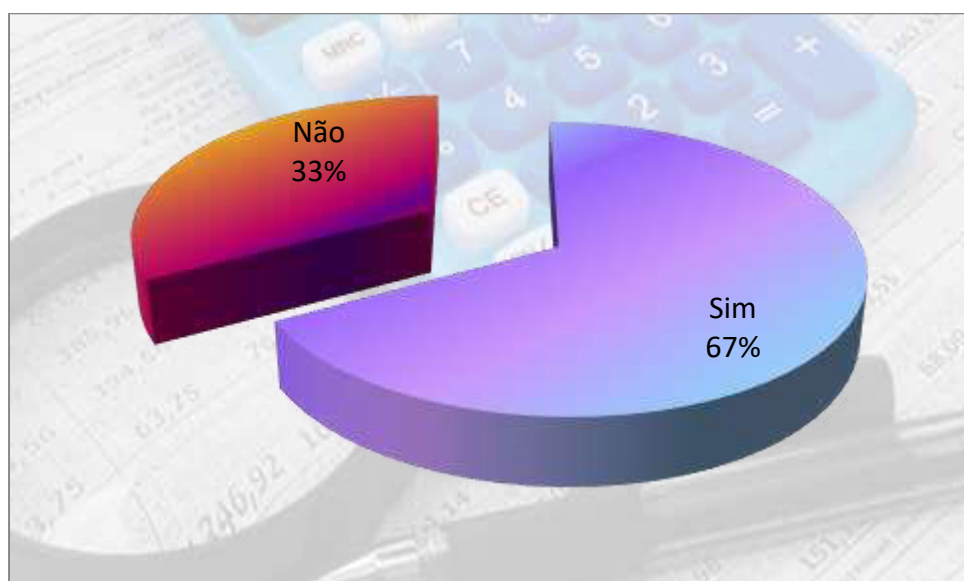


Gráfico 3 - Existe Monitoração das Atividades na FSADU?

Fonte: Elaboração Própria.

Constata-se no gráfico 3 que a maioria dos setores dos gerentes envolve monitoramento de informações, informações estas que são adquiridas por meio de sistemas de coletas de armazenamento de dados, conforme relataram os gerentes G7 e G8.

- “O monitoramento das atividades é feito sim. Algumas atividades são passadas com prazos estabelecidos para depois serem coletados e armazenados” (G7);
- “O monitoramento inerente à contabilidade é feito, porém de forma superficial. As atividades são fiscalizadas, baseadas no prazo de entrega dos relatórios” (G8).

Apreende-se da resposta desses dois gerentes que o monitoramento dentro da Fundação Sousândrade é muito importante, pois é por meio desse monitoramento que essa Instituição cumpre a sua missão e alcança sua visão estabelecida. Verifica-se ainda na resposta do gerente G1 que, “todas as atividades são devidamente monitoradas, desde o início até o fim”. Ou seja, é necessário desempenho e esforço nas atividades para ajudar a contribuir com a Instituição.

❖ Aprimoramento/treinamento profissional está presente no setor?

O propósito dessa questão foi saber se os setores dos gerentes passam por processos de aprimoramento/treinamento a fim de que os funcionários dos setores ofereçam seus conhecimentos e a FSADU atenda às necessidades de seus colaboradores, com profissionais competentes, habilidosos e que estejam focados nos objetivos organizacionais e comprometidos a buscarem melhores resultados.

Compreende-se que uma empresa se torna forte e competitiva, se ela se dispuser a ajudar o profissional a ganhar motivação para alcançar resultados favoráveis. Ou seja, o grande desafio de uma empresa está em formar e capacitar seus funcionários. O capital humano quando investido de forma inteligente poderá trazer grandes retornos. De acordo com (Chiavenato, 2004), os desafios que se apresentam para as organizações são manter-se competitiva no seu mercado de atuação, conciliando interesses, adotando uma postura de aprendizagem contínua, respeitando as diferenças, identificando oportunidades e competências, sem, contudo descuidar o processo de humanização.

Assim, considerando o ponto de vista de Chiavenato (2004), pode-se dizer então que o treinamento constitui-se como a forma que as organizações encontram para fazer com que as equipes trabalhem de forma motivadora, procurando capacitá-las para que elas possam ter sucesso nas suas áreas de atuação. É importante destacar ainda que o treinamento envolve conhecimentos específicos, competências e habilidades relativas ao trabalho, além de ser uma

forma dos profissionais aprenderem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

Os dados da pesquisa revelam que os gerentes quando questionados sobre o treinamento de pessoas em seus setores: 56% responderam afirmativamente e 44% negativamente, ou seja, que não existe nenhum tipo de treinamento em seus setores, conforme demonstra o gráfico 4.

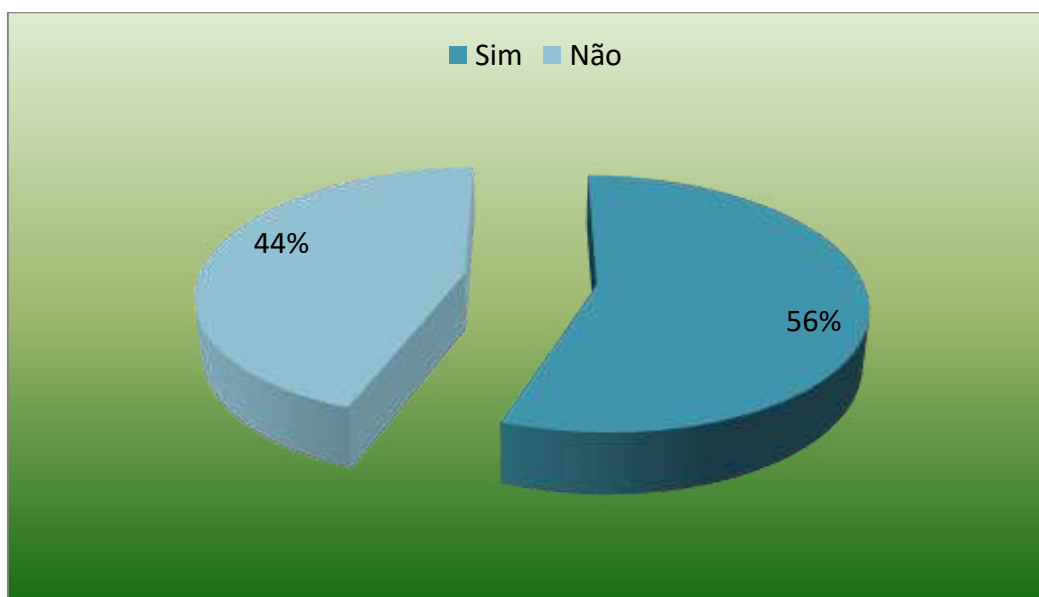


Gráfico 4 - Existe algum Treinamento no Setor?

Fonte: Elaboração Própria.

Dos gestores que estão entre os 56%, apesar de terem afirmado a existência de treinamentos nos seus setores, fizeram ressalvas quanto ao tipo de treinamento que a Fundação Sousemproporciona, e assim explicaram:

- G1- “Na maioria das vezes acontece por interesse pessoal de cada funcionário, para o seu aprimoramento pessoal. Na Fundação não existe um programa de incentivo a treinamentos”;
- G6- “No nosso setor sempre que podemos, fazemos, no entanto, confesso que é pouco. Deveríamos aprimorar mais”;

- G8- “Muito embora presente no Plano de Ação da Fundação, o treinamento/aprimoramento profissional acontece com certa raridade. Por conta disso, não se pode afirmar que o mesmo esteja presente no setor”.

Do resultado das respostas obtidas nesse quesito com os gestores G1, G6 e G8, verifica-se que na visão deles, o aprimoramento profissional significa uma necessidade, e, portanto, a Fundação precisaria investir na formação dos seus funcionários.

Diante do que se observa na pesquisa, tem-se a certeza de que, a Fundação Sôsândrade não possui um plano de treinamento bem estruturado e o que os gerentes esperam é que a Fundação crie uma ferramenta que agregue aos funcionários, todo o conhecimento necessário para que eles possam crescer profissionalmente e, ao mesmo tempo, tragam ótimos resultados para a Instituição. Não se pode esquecer que os funcionários são parte integrante da empresa, logo, há necessidade de investimento na formação profissional destes. Tachizawa (2001, p.219) defende que “nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados”, ou seja, o colaborador é a mente da empresa, que por sua vez é apenas um corpo que reflete o comportamento apresentado pelas pessoas que nela atuam.

O gerente G4, refere que no seu setor não há nenhum tipo de aprimoramento/capacitação: “Não, existe somente quando há alguma exigência por parte da Fundação”. Neste caso, entende-se que os profissionais que compõem a força de trabalho de uma empresa devem estar treinados, capacitados e comprometidos para atuarem em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência e, desse modo, executar e gerenciar adequadamente os processos.

Como pesquisadora reafirma-se que a atualização profissional deixou de ser uma opção para ser também uma condição e uma necessidade dentro do exercício da profissão. Por esse motivo, por exigência natural do mercado, as empresas precisam buscar e investir na formação profissional. Pessoas com conhecimento e capital intelectual são observadas e, dessa maneira, no caso específico da Fundação, Instituição aqui pesquisada, é necessário investir nessa formação, dado que esse investimento resulta em novos conhecimentos e inovações.

- ❖ O Controle Interno é considerado um instrumento essencial para todas as entidades por gerar planos de organizações que se transformam em um conjunto de informações fundamentais, das quais os gestores e empresários as utilizam como ferramenta administrativa para tomarem decisões, com vistas ao alcance de objetivos e resultados

organizacionais. Desse modo, você percebe a necessidade de implantação do Controle Interno na Fundação Sousaândrade?

O objetivo desse quesito foi investigar se os setores dos gerentes compreendem a finalidade e necessidade do sistema de Controle Interno na Fundação Sousaândrade, considerando que, do ponto de vista dessa pesquisadora, o Controle Interno oferece segurança no desenvolvimento das atividades, estimula a eficiência operacional que determina providenciar os meios necessários à condução das tarefas na Fundação, além de promover a confiabilidade das informações adequadas necessárias para o gerenciamento da Instituição.

O sistema de Controle Interno se expressa como eixo principal dessa investigação. Por essa razão, buscou-se clarificar o entendimento de Controle Interno pelos gestores, desvelando desde os conceitos construídos até à sua importância na gestão das organizações. Assim, ao abordar a necessidade de implantação do sistema de Controle Interno na Fundação Sousaândrade, procurou-se lançar o olhar de pesquisadora sobre os aspectos específicos do Controle Interno e como os gestores percebem a validade e viabilidade na implantação desse sistema.

Diante do exposto, o ponto de partida agora provém das análises das respostas dos gerentes participantes da pesquisa. Logo, quando questionados sobre a necessidade de implantação do Controle Interno na Fundação Sousaândrade, houve poucas discordâncias em relação ao questionamento. Assim para 100% dos respondentes, o sistema de Controle Interno, precisa ser implantado em todos os setores das gerências da Fundação a fim de garantir confiabilidade e qualidade nos processos, e porque permite manter a Fundação mais bem orientada para os seus objetivos e metas, além de fornecer informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e do objetivo a que ela se propõe.

No entanto, é oportuno destacar que, além de 100% dos respondentes terem respondido favoravelmente à implantação do Controle Interno na Fundação, alguns deles aprofundam a questão. Entre eles, registra-se a resposta do gerente G3: *É necessária a implantação para que a Fundação tenha um controle de todas as suas ações, além de ser uma maneira de obter resultados, saber onde estamos falhando, onde podemos melhorar, onde devemos agir e evitar desperdícios.*

Pode-se perceber na análise do gerente G3 que, o sistema de Controle Interno é importante para a Fundação porque possibilitará que os seus funcionários desenvolvam tarefas com maior

eficiência, gerando resultados positivos, melhor rendimento, custo-padrão, acompanhamento de execução das atividades, instruções claras e precisas, entre outras. Segundo Attie (2007), um ambiente saudável e harmônico possibilita que seu pessoal desenvolva tarefas que lhes foram designadas com maior eficiência. Nesse sentido, para o alcance de tais objetivos, reafirma-se que a Fundação deverá implantar e alimentar procedimentos e regras que deverão ser praticadas em todos os seus setores, envolvendo toda a organização gerencial, pois todo o pessoal da Fundação imbuídos no mesmo objetivo, com responsabilidades na execução do controle, certamente alcançarão eficácia nos processos, corrigindo erros e identificando as causas.

Nessa mesma análise de pensamento com relação à questão solicitada aos gerentes, apresenta-se a resposta do gerente G8: *Percebemos a importância, não a necessidade, embora reconheça o valor do Controle Interno, não o vemos como um instrumento essencial para todas as entidades. Entendemos que essencial seja algo indispensável para a administração e, por mais relevante que possa ser, a implantação de um Controle Interno melhora o funcionamento, porém a sua ausência não impossibilita a execução das atividades, sem falar no custo que a sua implantação traria para a Instituição.* Ora, pode-se perceber que o gerente G8 compreende a implantação do sistema de Controle Interno como custos para a Instituição Sôsândrade. No entanto, é oportuno destacar que em todo enquadramento teórico dessa pesquisa foi informado que o Controle Interno dentro das organizações, salvaguarda os interesses da empresa, a confiabilidade nos relatórios contábeis e financeiros e operacionais dentro dos procedimentos estabelecidos pela empresa.

Vários são os teóricos e estudiosos que afirmam que o sistema de Controle Interno se constituiu como uma necessidade, tendo em vista a eficiência e eficácia nas operações, para proteger o patrimônio, dentre outros benefícios. O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, por exemplo, defende que o Controle Interno oferece segurança a respeito dos objetivos. Para o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), o sistema de Controle Interno oferece efetividade e eficiência das operações e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis. Para Attie (2007), assume importância vital na medida em que propicia as tomadas de decisões adequadas. Do ponto de vista de Crepaldi (2002), uma organização sem controle é inviável.

Na parte teórica dessa pesquisa, falou-se que o Controle Interno surgiu justamente da necessidade dos gerentes e/ou administradores desenvolverem com maior desempenho as atividades das organizações, a fim de enfrentarem as mudanças e criarem um modelo de Controle Interno que dê conta dos resultados satisfatórios da empresa. Dessa maneira, tomando como base essa compreensão, considera-se conveniente referir a resposta do gerente G9, quando questionado sobre a necessidade de implantação do Controle Interno na Fundação: *Sempre entendi que temos essa necessidade, pois um Controle Interno respaldaria as nossas interpretações técnicas, permitindo menos erros e, garantindo melhores decisões por parte da direção da Fundação Sousândrade.* A resposta do gerente G9 mostra que a Fundação Sousândrade não possui uma política bem definida de Controle Interno. Deixa isso muito evidente quando ele afirma sobre essa necessidade de implantação em razão dos benefícios que o controle poderia trazer para a Fundação. Isto é, ele acredita na melhoria da produtividade do seu setor, caso fosse implantado o sistema de Controle Interno. Outra questão importante que o gerente G9 aborda é sobre os erros possíveis de serem cometidos pela falta do Controle Interno e argumenta que o controle pode garantir melhores decisões por parte da diretoria da Fundação.

É oportuno dizer que, um importante aspecto do Controle Interno é a preocupação com a preservação dos recursos, daí porque Attie (2007) afirme que o Controle Interno visa favorecer o sistema de gestão não apenas como uma ferramenta de prevenção de fraudes, mas como uma forma de detectar possíveis erros de operação ou até mesmo no planejamento. Desse ponto de vista, considera-se necessário uma reavaliação da Fundação no que diz respeito à implantação desse sistema como forma de garantir que suas atividades operacionais sejam planejadas para superar os novos desafios que o mercado lhe oferece.

4.1.3 Análise da Pesquisa Aplicada com os Funcionários Administrativos da FSADU

Nessa análise começamos por procurar identificar o perfil dos 50 (cinquenta) respondentes da pesquisa, de acordo com o grau de escolaridade e o tempo de serviço. A primeira questão levantada foi sobre o grau de escolaridade dos funcionários, apresentando-se as opções do ensino fundamental até ao grau de doutorado. A segunda questão levantada foi sobre o tempo de serviço dos funcionários na FSADU. Aqui, se organizaram quatro opções, iniciando-se com um tempo de 0 a 3 anos (zero a três anos) e, finalizando a última opção, acima de dez anos.

O gráfico 5 mostra o nível de escolaridade dos 50 (cinquenta) funcionários que participaram da pesquisa. Pode-se perceber que a maioria deles possui curso superior completo. Isso demonstra

que os funcionários da Fundação Sousândrade comprovam, de certo modo, competência e capacidade para o cargo que exercem.

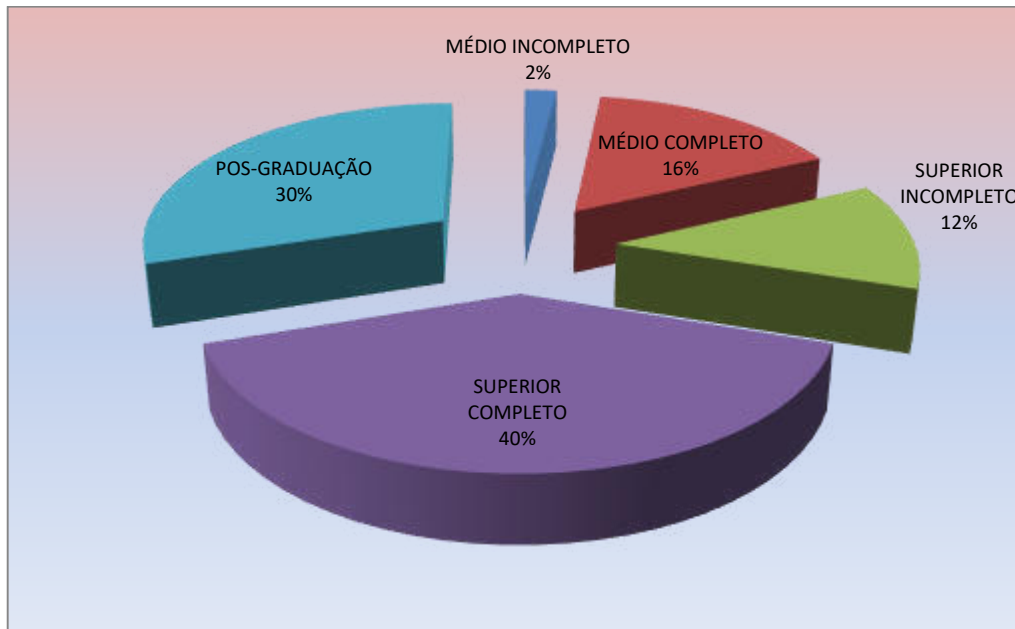


Gráfico 5 - Grau de Escolaridade

Fonte: Elaboração Própria.

Vale dizer que a principal preocupação entre os gestores, nesse momento de mudanças deve ser com a valorização dos funcionários, levando em conta sua capacidade profissional e seu engajamento nas metas da empresa. Então, analisando a escolaridade dos profissionais da Instituição pesquisada, observa-se que a Fundação não possui em seu quadro de funcionários nenhum com grau de mestrado e/ou doutorado. Para os administradores, os funcionários precisam ser valorizados, pois são eles que colocam em prática e alcançam os resultados esperados. Portanto, sugerem que é preciso identificar os funcionários com perfil empreendedor, com capacidade técnica e determinação para dar a eles oportunidades de capacitação e crescimento dentro da empresa.

As constantes mudanças no cenário econômico e as transformações ocorridas no ambiente organizacional vêm criando novos desafios ao processo de gestão, exigindo uma postura mais adequada em relação às estratégias adotadas nas organizações, bem como um pessoal mais especializado, necessário à eficiência operacional. Diante desse cenário o Controle Interno

ocupa um papel importante na busca da capacitação profissional de seus funcionários a fim de se adequar às necessidades da organização.

O gráfico 6 apresenta os resultados para o tempo de serviço na Fundação.

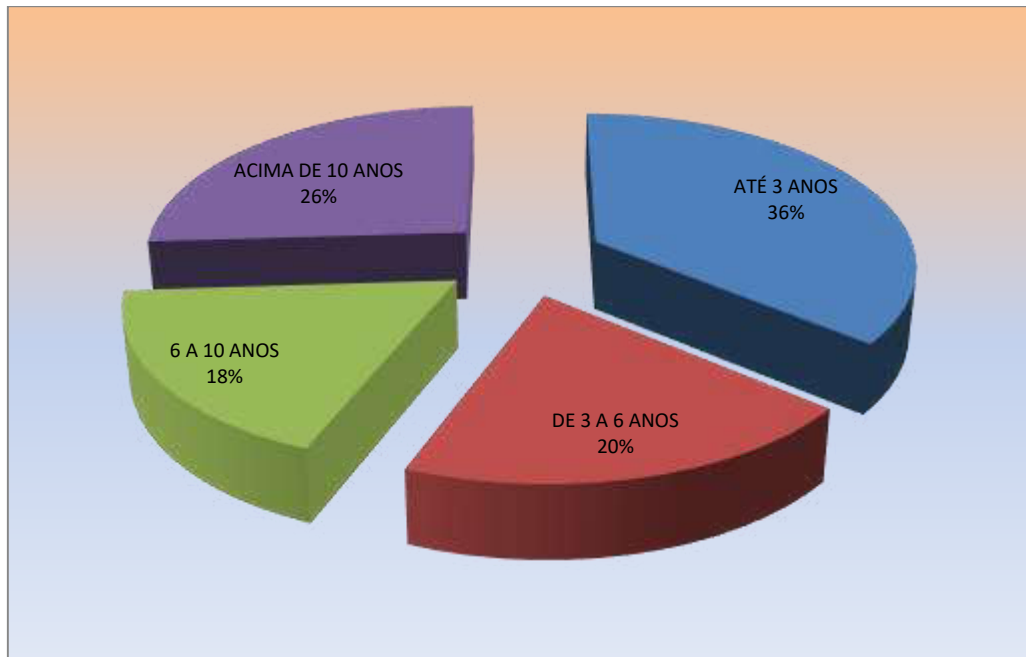


Gráfico 6 - Tempo de Serviço na Fundação Sousândrade

Fonte: Elaboração Própria.

Pode-se observar no gráfico 6, que 36% dos respondentes encontram-se na faixa de 0 a 3 anos, representando o menor tempo de serviço na FSADU, e 26% são aqueles que já estão em exercícios laborais há mais de dez (10) anos.

A tendência que hoje se verifica é a administração com pessoas, o que significa descrever sobre a necessidade de administrar a organização juntamente com os seus funcionários, colaboradores e parceiros internos. Aqueles que mais entendem da organização em relação aos seus objetivos e metas, tomam consciência do imenso valor que as pessoas, se bem motivadas¹⁷ e satisfeitas com

¹⁷Atualmente as empresas têm despertado interesse na motivação do funcionário, pois conforme Levy (1980) refere, a motivação é uma força que impulsiona o indivíduo à ação, fazendo com que através da mesma o funcionário traga maiores lucros e benefícios à empresa.

A motivação está diretamente relacionada às necessidades e ao serem atendidas, as pessoas apresentam-se satisfeitas. A insatisfação de um indivíduo surge quando há uma necessidade interna que gera e estimula ações que visam as reduções em seu desempenho (Weiss, 1991).

o seu trabalho, podem agregar à empresa. Segundo Chiavenatto (2004), as pessoas passam boa parte de suas vidas dentro das organizações, assim, essas organizações, dependem de pessoas para poderem funcionar e alcançar sucesso. As pessoas constituem o principal ativo da organização, daí a necessidade de tornar a organização mais consciente e atenta a seus funcionários.

Compreende-se que, permanecendo mais tempo em determinada empresa, o trabalhador adquire experiência e habilidade no desempenho de suas tarefas, alcançando produtividade¹⁸ mais elevada que a inicial. Porém, se esse trabalhador deixar o emprego e, em seu lugar, assumir outro, para o qual não possua experiência no ramo, a produtividade tenderá a decrescer e voltar ao estágio inicial.

Considerando-se que a pesquisa demonstra que a Instituição pesquisada disponibiliza em seu quadro de funcionários, o maior percentual (36%), entre os profissionais que estão com o menor tempo de serviço, é oportuno dizer que, a permanência de pessoal no emprego é importante. Do ponto de vista dos administradores, uma empresa que fixar seu pessoal estará, contribuindo para a formação de um corpo de mão de obra qualificada e, conseqüentemente, a empresa poderá obter mais lucros. Acresce ainda referir que para a Fundação manter seus funcionários satisfeitos e motivados para o trabalho, são fatores a ter em conta os estilos dos setores de cada gerente, a visão administrativa da diretoria e as relações interpessoais entre si, de modo que a Fundação vislumbre um ambiente de trabalho psicológica e socialmente agradável e seguro.

- A quantidade de pessoal do seu setor é adequada para a realização das atividades?

Diante das respostas obtidas, pode-se observar no gráfico 7 que a maioria dos funcionários (54%), considerou adequado o quantitativo de pessoal do seu setor para a realização das atividades. Apenas (8%) ponderou muito adequado e (24%) afirmou ser adequado mas com fraqueza.

¹⁸Nessa pesquisa entende-se por produtividade, a relação entre os insumos e produto final. Na medida em que uma pessoa produz mais unidades por hora, a empresa deverá lucrar mais. O sucesso da organização de uma empresa depende do desempenho dos seus funcionários. Funcionários felizes são trabalhadores produtivos.

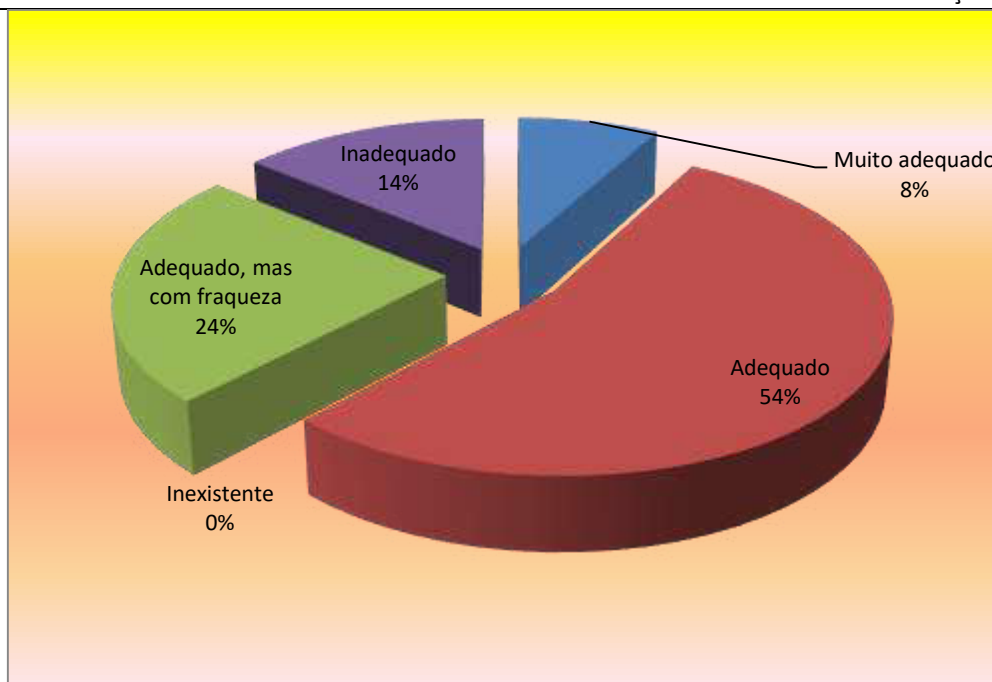


Gráfico 7 - Qualitativo de Pessoal para Atendimento das Atividades Laborais

Fonte: Elaboração Própria.

Como observado, 54% dos funcionários da Fundação Sousândrade que participaram da pesquisa, sentem-se confortáveis com a organização de pessoal dos seus setores. Logo, do ponto de vista destes, significa dizer que, para o bom funcionamento e crescimento dessa Instituição e de seus setores, ela não precisa recrutar pessoas para compor o seu quadro de funcionários. No entanto, para os (24%) que consideraram o quantitativo adequado, mas com fraqueza, a Fundação não está fadada ao insucesso, mas precisa compor um quadro de funcionários necessários para um melhor atendimento e produção nos setores.

Como pesquisadora, compreende-se que planejar corretamente a necessidade de pessoal, recrutar, selecionar, capacitar e desenvolver um ambiente produtivo dentro de uma organização é um trabalho que exige um olhar crítico e objetivo, visando atender as demandas da empresa.

- O Setor possui objetivos e metas definidas?

Conforme o gráfico 8 demonstra, a grande maioria (60%) dos funcionários confirmou que os seus setores possuem objetivos e metas bem definidas, avaliando-os como adequados. 22% disseram adequados, no entanto, fizeram ressalva ao considerarem adequados, mas com fraqueza e 16% considerou muito adequados. Em contrapartida àqueles funcionários que conhecem os

objetivos e as metas nos setores, 2% discordaram e afirmaram a inexistência destes nos seus setores.

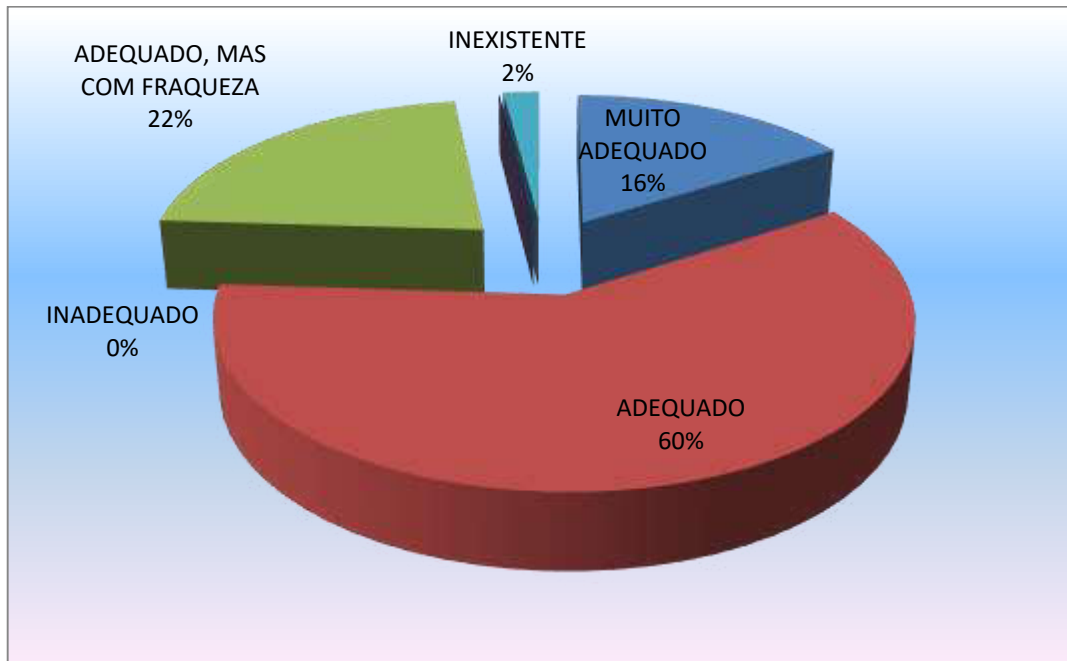


Gráfico 8 - O Setor Possui Objetivos e Metas Definidas?

Fonte: Elaboração Própria.

Diante da análise desse questionamento, destaca-se que os objetivos são resultados ou metas para as quais todas e quaisquer atividades organizacionais são direcionadas. Isto é, os objetivos e as metas se constituem uma parte importante do planejamento estratégico¹⁹, porque eles se tornam o foco na direção das estratégias. Segundo Oliveira (2001), os objetivos e as metas são parte do planejamento estratégico para se obter a participação dos envolvidos com a finalidade de se buscar um bom desenvolvimento operacional e organizacional na empresa.

Corroborando essa discussão, Chiavenatto (2003) esclarece que uma das ferramentas mais importantes em qualquer organização ou empreendimento de sucesso é o planejamento estratégico. Se a empresa está buscando sobrevivência, retorno sobre investimentos, metas de

¹⁹Lacombe e Heibom (2003), definem Planejamento Estratégico como sendo um processo administrativo que visa determinar a direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado. Oliveira (2001), define Planejamento Estratégico como um processo gerencial que possibilita ao executivo o rumo a ser seguido pela empresa com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

crescimento ou participação de mercado, isso deve estar bem definido em qualquer negócio. Cabe citar que o Planejamento Estratégico é um dos principais meios de orientação e de controle das atividades da organização.

Reflete-se a partir do que apresenta o gráfico 8, que dos 60% dos funcionários da Fundação Sousândrade que declararam conhecer os objetivos e metas dos setores para os quais atuam, essas equipes de trabalho constituem fator preponderante para a Fundação alcançar seus objetivos e metas estipuladas. Percebe-se que, os funcionários compreendem que, para que os objetivos possam ser alcançados deve existir uma intensa colaboração de todos na Fundação, principalmente dos níveis hierárquicos mais elevados.

Chiavenatto (2003), ao tratar sobre objetivos e finalidade da organização esclarece que:

O enfoque baseado no “processo” e a preocupação maior com as atividades (meios) passaram a ser substituídos por um enfoque nos resultados e objetivos alcançados (fins). O foco no “como” administrar passou para o “por que” ou “para que” administrar. A ênfase em fazer corretamente o trabalho (the best way de Taylor) para alcançar eficiência passou à ênfase em fazer o trabalho mais relevante aos objetivos da organização para alcançar eficácia (Chiavenatto, 2003, p.207).

Desta afirmação pode-se perceber que o trabalho organizado por um planejamento estratégico, passou de um fim em si mesmo para constituir um meio de se obter resultados. Essa reformulação significa uma revolução na Administração porque as pessoas e a organização estavam mais preocupadas em trabalhar do que produzir resultados. Nessa perspectiva, cabe dizer que a Administração pós-moderna prioriza a Administração por Objetivos (APO)²⁰ ou administração por resultados que constitui o modelo administrativo identificado como o espírito pragmático e democrático da Teoria Neoclássica.²¹

²⁰A APO é um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objetivos como guias para sua atividade. A APO é um método no qual as metas são definidas em conjunto pelo gerente e seus subordinados. Diferentes responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados, que passam a constituir os indicadores ou padrões de desempenho sob os quais ambos serão avaliados.

²¹A Teoria Neoclássica, tratada por Chiavenatto, surge na década de 1950, diante de um novo contexto de crescimento exacerbado das organizações e problemas administrativos decorrentes da época. É uma teoria que consolida a atuação do Administrador e está mais voltada para o porquê e para o quê das atividades de uma empresa. É a Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações modernas.

- Do seu ponto de vista, há normatização interna, organizando a divisão de tarefas e reponsabilidades de cada setor?

O gráfico 9 revela que 62% dos respondentes consideram que a Fundação possui uma normatização interna com divisão de tarefas e responsabilidades em cada setor. Contrário ao posicionamento dos demais participantes da pesquisa, 12% considerou muito adequado, 10% adequado, mas com fraqueza, 14% inadequado e 2% afirmou inexistente.

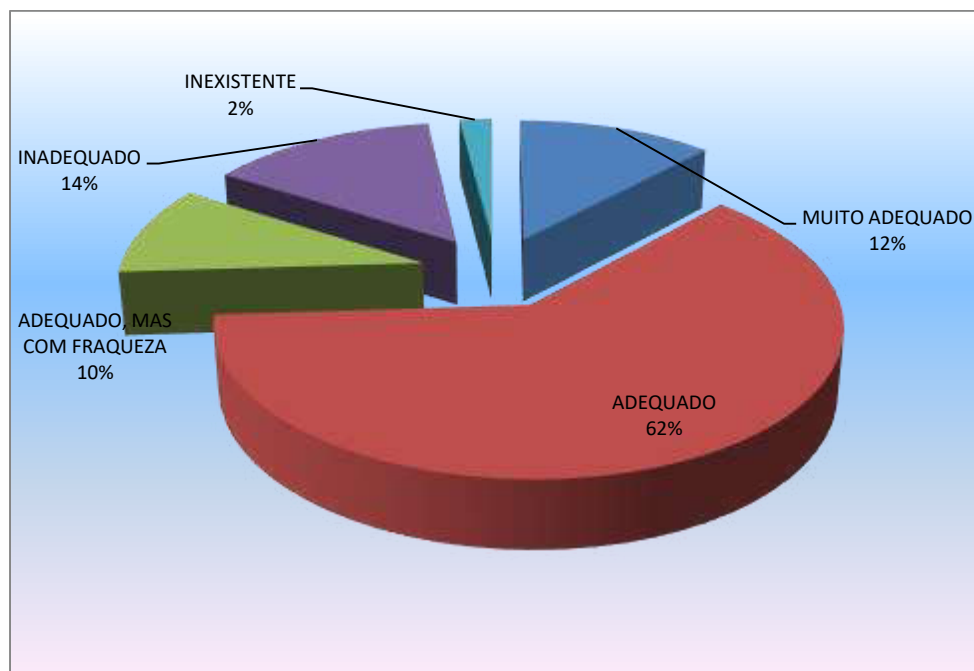


Gráfico 9 - Normalização Interna, Divisões de Tarefas

Fonte: Elaboração Própria.

Diante do resultado obtido, 62% dos respondentes afirmaram ser adequada a divisão de tarefas. Percebe-se que eles têm consciência que isso é um fator relevante para a eficácia da Fundação. Destaca-se que a divisão de tarefas nessa Instituição constitui um ponto forte. Sabe-se que a divisão de trabalho constitui um processo que permite superar as limitações individuais por tarefas, a fim de contribuírem para a realização de objetivos coletivos e colaborativos. Quer dizer, quando se juntam as tarefas específicas ou especializadas pelos grupos de pessoas, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho.

Dos respondentes que estão entre os que consideraram a divisão de tarefas e responsabilidades no setor como inadequado (12%) e inexistente (2%), significa que estão admitindo que há uma

deficiência nessa modalidade de trabalho, podendo perceber-se nas entrelinhas que a falta de normatização e divisão de tarefas acontece em função da inexistência de uma divisão clara de papéis, provocando reflexos negativos na produtividade da Fundação Sôsândrade.

Como pesquisadora, pode-se dizer que a divisão de tarefas entre os colaboradores de uma empresa se não for bem-feita pode afetar a produtividade ou deixar a equipe insatisfeita. Um bom Sistema de Controle Interno possibilita a segregação de funções reduzindo os riscos e conduzindo os procedimentos operacionais de forma eficiente. Nesse sentido, os respondentes da pesquisa que estão entre os 12% e 2% respectivamente não enxergaram no trabalho da Fundação a distribuição de tarefas que vislumbra a responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas, facilitando uma interação e participação cooperativa. Por fim, vale dizer que, as tarefas e os grupos devem se organizar de tal modo que possibilitem a visualização de um produto final e que permitam a realimentação sobre os resultados.

Para Oliveira (2001), uma estrutura organizacional adequada, proporciona ganhos no alcance dos objetivos definidos no seu planejamento estratégico, mostra os níveis de autoridade e responsabilidades, desponta a facilidade e qualidade nos processos decisórios e nos relatórios gerenciais, melhora a comunicação interna e externa da empresa, estabelece indicadores de desempenho correlacionados com os objetivos definidos no planejamento estratégico e, por fim, permite um maior comprometimento para com os resultados esperados. Segundo o mesmo autor, o enfoque moderno dos sistemas empresariais, independente do mercado em que estejam inseridos, devem desenvolver estratégias destinadas à melhoria do seu desempenho e da sua capacidade competitiva. Ou seja, as empresas precisam agregar constantemente novas características e benefícios aos produtos e serviços a fim de atrair a atenção e o interesse do mercado, proporcionando um ambiente de trabalho mais sistematizado, com fluxo de informações e distribuição de tarefas mais eficazes assegurando ainda a efetividade entre as relações dos setores dos departamentos.

Uma organização deve se estruturar com base na segregação de tarefas. Segundo Martin (2006), *apud* Vidigal (2008, p.19), as unidades de controles, embora interagindo de forma estreita e colaborativa com as áreas de gestão, não podem ficar hierarquicamente subordinadas aos setores cujas atividades elas controlam e auditam.

- Na Fundação existem programas de treinamento e capacitação ajustados às necessidades do setor?

Observa-se no gráfico 10, que 36% dos pesquisados responderam que não existe um programa de capacitação ajustado às necessidades do setor. Outros 30% disseram que essa ação é inadequada e 20% considerou adequada, mas com fraqueza. Apenas 12% avaliou como muito adequada.

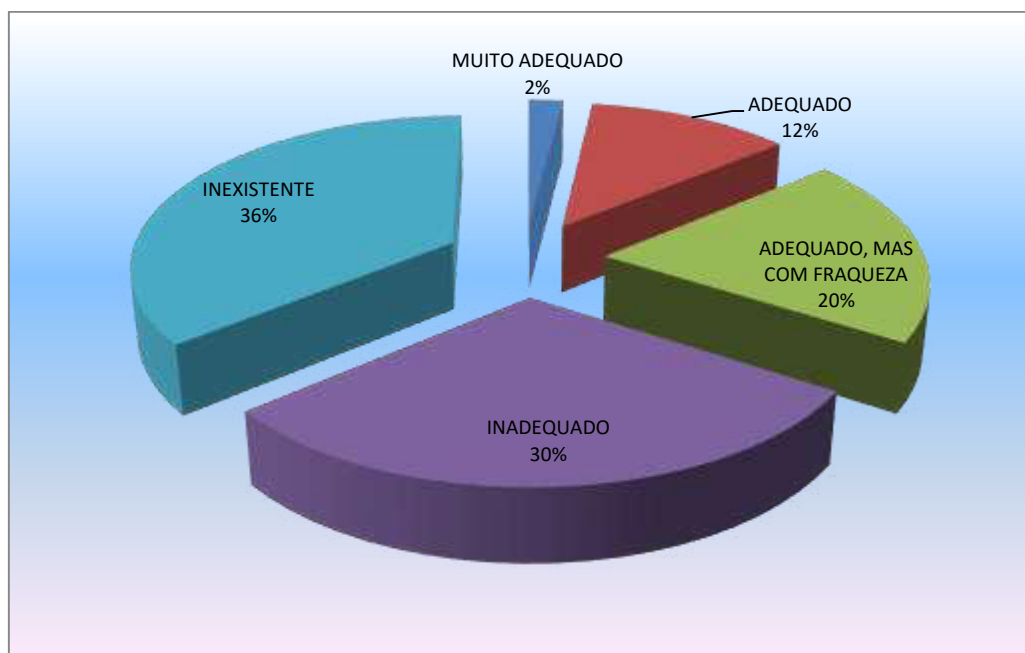


Gráfico 10 - Programas de Treinamentos e Capacitações

Fonte: Elaboração Própria.

Analisando o resultado dos que responderam 36%, 30% e 20% percebe-se que a Fundação Sousândrade não investe efetivamente e sistematicamente com programas de treinamento/capacitação. Entende-se que a capacitação em uma empresa, tem como finalidade melhorar o desempenho profissional do trabalhador no desempenho de suas funções, além de ser o processo que visa a preparação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários.

Quando uma empresa não considera o *know-how* de seus funcionários, ela simplesmente deixa de estimular os profissionais em potenciais talentos, contribuindo, desse modo, para que os mesmos se transformem em profissionais estagnados. Atualmente, a exigência natural do mercado, onde a todo instante se veem antigos meios e conceitos sendo aperfeiçoados ou superados, a capacitação dos profissionais torna-se uma necessidade dentro do exercício da profissão.

Sobre essa discussão Chiavenatto (2004), dá a sua contribuição e afirma que:

Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosos. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados dos negócios. (Chiavenatto, 2004, p.294).

Desta afirmação, reitera-se que todo e qualquer programa de treinamento/capacitação, representa para os funcionários um sinal de interesse e de reconhecimento por parte da empresa. Dessa maneira, é essencial que aos funcionários sejam ofertadas oportunidades de capacitação para que desenvolvam as habilidades e os conhecimentos que tornam os processos organizacionais mais ágeis e produtivos.

De acordo com a pesquisa e, conforme o gráfico 10 mostra, dos respondentes representados pelos 12% e 2%, que, por sinal, representam o menor percentual, eles, estão satisfeitos com os treinamentos/capacitações que a Fundação Sôsândrade oferece, ou seja, consideram relevantes os programas de capacitação ofertados.

Como pesquisadora, averiguar a percepção dos funcionários quanto à satisfação dos programas de treinamento/capacitação ofertado pela Fundação Sôsândrade, revela uma enorme possibilidade de motivação, de aprendizagem e de tantas outras aspirações que podem determinar o comportamento dos funcionários, que vão do seu desempenho, até à sua produtividade. No entanto, cabe dizer que o percentual constituído entre os 12% e 2%, representa uma parcela muito insignificante. A capacitação de pessoal é investimento básico para as organizações que buscam crescimento e alta performance de desempenho dos seus colaboradores.

Em um ambiente que se busque o estímulo à eficiência operacional é necessário um Controle Interno adequado para atingir tal objetivo. Para Attie (2009), *apud* Oliveira (2013, p. 128), os seguintes meios geram resultados positivos: “**seleção**: possibilita a obtenção de pessoal qualificado para exercer com eficiência as funções específicas; **treinamento**: possibilita a capacitação do pessoal para a atividade proposta; **plano de carreira**: determina a política da

empresa ao pessoal quanto às possibilidades de remuneração e promoção, incentivando o entusiasmo e a satisfação do pessoal; **relatórios de desempenho**: compreendem a identificação individual de cada funcionário. Apontam suas virtudes e deficiências; **relatório de horas trabalhadas**: possibilita a administração mais eficiente do tempo; **tempos e métodos**: possibilitam o acompanhamento mais eficiente da execução das atividades; **custo padrão**: permite acompanhar permanentemente o custo de produção dos bens e serviços produzidos; **manuals internos**: sugerem clara exposição dos procedimentos internos; **instruções formais**: apontam formalmente as instruções a serem seguidas pelo pessoal.

Por fim, a capacitação profissional é um dos requisitos básicos para manter a qualidade da equipe e conseqüentemente da produtividade de uma empresa, assim como, do aprimoramento das competências, do desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades dos funcionários em relação às ações institucionais da empresa.

- Há limites de prazos para o cumprimento de tarefas dentro do seu setor?

Nessa questão, foi perguntada a opinião dos funcionários para saber se havia limites de prazos para o cumprimento de tarefas dentro do setor da Fundação Sousaândrade. Destes, 40% respondeu muito adequado e 44% considerou adequado. Diferentemente destes, 10% afirmou adequado, mas com fraqueza, 4% inadequado e 2% inexistente. O gráfico 11 demonstra esses resultados.

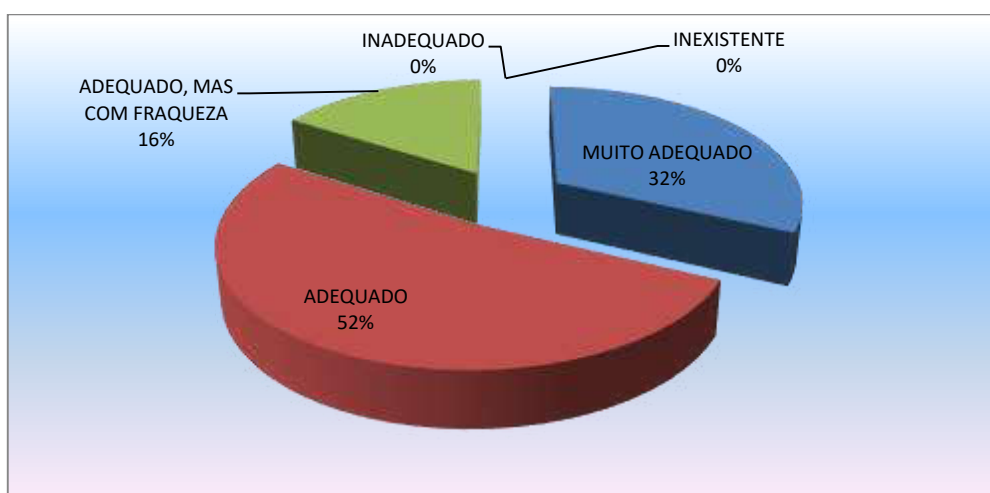


Gráfico 11 - Prazos para o Cumprimento de Tarefas dentro de seu Setor

Fonte: Elaboração Própria.

A pesquisa mostra que a grande maioria dos funcionários enxerga a validade do cumprimento das tarefas nos seus setores, validando a qualidade operacional do trabalho. Dos funcionários participantes da pesquisa que estão representados no gráfico 11 com 10%, 4% e 2% analisa-se que há fatores críticos de sucesso, impedindo o alcance dos objetivos e das metas da Fundação.

Compreende-se que, para os funcionários cumprirem as tarefas no prazo e, como consequência, aumentar a sua produtividade pode ser algo desafiador, mas é extremamente possível. No entanto, há que considerar que um fator muito importante é o planejamento das atividades, criando estratégias para executar as ações e poupar tempo nas tarefas sem prejudicar a qualidade do serviço. Isto é, havendo um maior controle de todas as suas atividades, os funcionários estarão em um ótimo caminho não só para serem pontuais, como também produtivos e proativos.

É necessário que uma organização tenha um Sistema de Controle Interno para analisar o desempenho de cada funcionário, avaliar a produtividade operacional e o cumprimento das tarefas em tempo hábil garantindo dessa forma o alcance dos objetivos traçados pela organização.

Saber administrar bem o tempo é um dos fatores mais importantes para o êxito das tarefas. Portanto, é fundamental utilizar o tempo a favor da empresa, buscando mecanismos de participação proativa junto ao grupo de trabalho, refletindo em resultados positivos diante dos clientes. Como pesquisadora, destaca-se que é fundamental o funcionário organizar o planejamento das atividades do seu setor, com estabelecimento de prioridades e prazos executáveis para o cumprimento dos objetivos e das metas.

- Existe um ambiente favorável e eficiente de comunicação no seu setor de trabalho?

Os resultados relativos a essa questão encontram-se no gráfico 12.

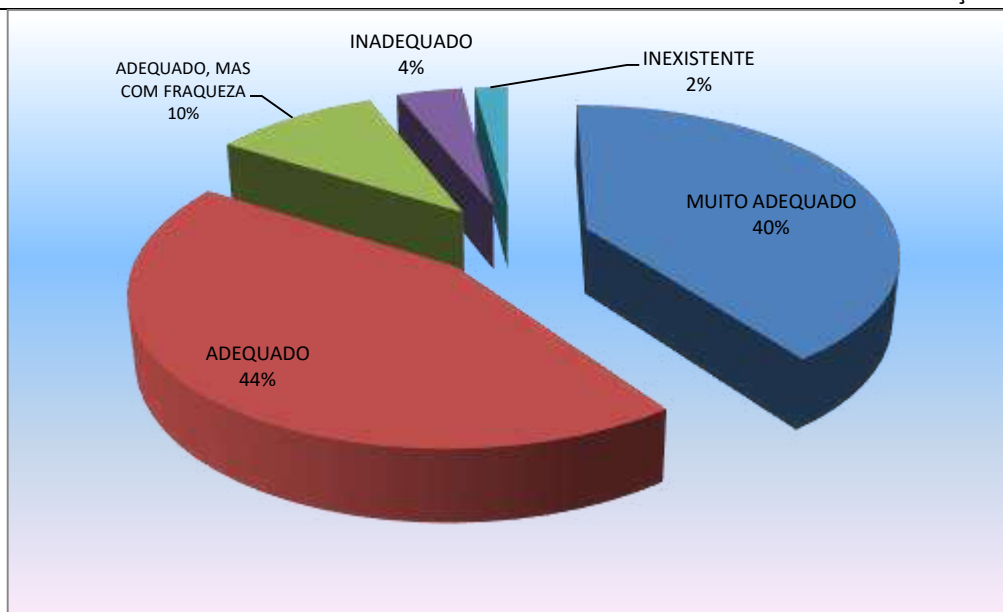


Gráfico 12 - Ambiente Favorável no Setor de Trabalho

Fonte: Elaboração Própria.

Os resultados apontados nesse quesito foram satisfatórios, ponderando que 40% dos participantes da pesquisa consideraram a comunicação no setor muito adequado e 44% adequado. Ou seja, frente ao resultado apresentado, percebe-se que os funcionários da Fundação Sousândrade tem a percepção de que há disponibilidade das informações para todos os colaboradores, sendo a comunicação repassada formalmente e de forma eficaz porque ela reforça a integração entre as equipes de trabalho e propicia a Fundação a atingir os objetivos e as metas.

Contrapondo à posição anterior, 10% considerou adequado, mas com fraqueza, 4% inadequado e 2% afirmaram que inexistente comunicação. Esse resultado deixa claro que a comunicação é uma falha e, portanto, deve haver melhorias. Ressalta-se que um bom processo de comunicação no espaço de trabalho torna o clima organizacional agradável, gerando comprometimento por parte dos funcionários.

Chiavenatto (2005), afirma que a organização deve comunicar e explicitar sua filosofia aos funcionários, solicitando opiniões e sugestões sobre assuntos relacionados ao trabalho. Segundo Lacombe (2005), a comunicação é uma via de mão dupla, onde grande parte dos problemas ocorre devido à comunicação inadequada, inoportuna e com falhas.

Nessa perspectiva, compreende-se que as empresas precisam trabalhar o desenvolvimento de uma cultura baseada no diálogo e na troca de ideias, nas impressões e nos sentimentos para manter um bom funcionamento organizacional. Quer dizer, uma comunicação eficaz no mundo organizacional pode ser entendida como aquela que transforma e muda a atitude das pessoas e que deve fazer parte das tarefas de todos os níveis hierárquicos para atingir o sucesso da organização.

A comunicação fornece suporte ao Controle Interno, na medida que as informações são transmitidas a todas as áreas da organização e em todos os níveis, fidedigna e tempestivamente, permitindo a execução das atividades de forma eficiente, sendo imprescindível para o sucesso de um Sistema de Controle Interno.

A pesquisa aqui realizada teve como objetivo analisar e interpretar dados adquiridos através de Questionários aplicados aos Funcionários da Fundação Sôsândrade e a partir desta análise e interpretação, continuamente, elaborou-se uma Proposta de Implantação do Sistema de Controle Interno na Fundação Sôsândrade.

4.2 Proposta de Implantação do Sistema de Controle Interno na FSADU: do Pesquisado ao Elaborado

4.2.1 Apresentação

A relevância dessa pesquisa é apresentar uma proposta de implantação do sistema de Controle Interno como ferramenta de apoio à Fundação Sôsândrade. O intuito é possibilitar que a Fundação amplie sua credibilidade no mercado maranhense e se mantenha orientada para os seus objetivos, utilizando o Controle Interno como ferramenta para gerar informações confiáveis nas suas tomadas de decisões e também na análise da eficácia dos procedimentos, servindo como base para a aplicação de testes de auditoria. O Controle Interno que se propõe para a Fundação favorecerá que suas atividades se desenvolvam com eficiência e nos devidos tempos, auxiliados pelo sistema de informações contábeis onde se dão os registros das operações realizadas, possibilitando constatar a regularidade destas, a adequação dos registros e dos controles e seus sistemas de informações, determinando seus reflexos nas demonstrações financeiras.

Como pesquisadora, pode-se afirmar que, para garantir a sobrevivência da Fundação, será necessária a criação de um Controle Interno para proteger o seu patrimônio, tendo em vista que ele se constitui como uma ferramenta fundamental e primordial para a manutenção da Fundação

no mercado atual, pois, alicerça toda a sua estrutura organizacional. Nessa perspectiva, mediante análise efetuada após os dados obtidos pela pesquisa, sugere-se a adoção de um sistema de Controle Interno para a Fundação Sôsândrade, seguindo a legislação e as normas de auditoria, envolvendo todos os seus setores com vista a gerar eficiência em todo o seu ciclo operacional e nas suas demonstrações contábeis e financeiras.

O objetivo fundamental dessa proposta é dotar a Fundação Sôsândrade dos elementos básicos para a estruturação das atividades de Controle Interno, orientando a Instituição para o desenvolvimento dos Procedimentos de Controle a partir das sugestões aqui apresentadas, tendo em vista que tais sugestões poderão auxiliar a administração da FSADU, de maneira simples, mas coerente, minimizando erros e corrigindo falhas, mas, facilitando, sobretudo, os procedimentos já realizados internamente e promovendo sua continuidade no ramo do ensino, da pesquisa e extensão.

Considerando que o objetivo do Controle Interno é proteger o patrimônio da empresa, apresentar informações confiáveis, estimular a eficiência operacional e cumprir a política organizacional, essa proposta de implantação do Controle Interno para a Fundação Sôsândrade destaca que será necessário que o mesmo passe por etapas de implantação do sistema, seguindo padrões adequados ao ramo de atividade em que a Fundação se encontra inserida.

O quadro 3 destaca que será necessário que a Fundação Sôsândrade cumpra as etapas estabelecidas no sistema de Controle Interno a fim de impedir erros ou identificá-los e também apresentar relatórios que agreguem valor.

COMPONENTES CONFORME O COSO	
COMPONENTE	RELATÓRIOS FINANCEIROS
Ambiente de Controle	Representa a base para a organização. É ele que possibilitará o adequado funcionamento da Fundação, fornecendo bases para a condução do Controle Interno que se sugere.
Avaliação de risco	Análise e administração dos riscos relevantes nas demonstrações contábeis. Este aspecto permitirá que a gestão da Fundação considere até que ponto eventos em potencial possam afetar o alcance de objetivos e das metas.
Informação e comunicação	Inclui o sistema contábil e consiste em métodos e registros. A comunicação deverá ser realizada em todos os níveis da organização da Fundação pois será através dela que a gestão dessa Instituição irá repassar as responsabilidades a serem executadas por cada setor.
Atividade de controle	Corresponderá às políticas e procedimentos que irão assegurar as diretrizes da gestão da FSADU. As atividades de controle são políticas e procedimentos que direcionam as ações individuais na implementação das políticas de administração de riscos, diretamente ou mediante a aplicação de tecnologia.
Monitoração	A Fundação deverá nomear uma pessoa que irá avaliar a qualidade do controle para verificar se está sendo realizado conforme o planejado. O monitoramento para a FSADU será importante, pois será através dele que se observará a eficiência do Controle Interno, bem como, se este está sendo executado pelos diversos setores da Instituição.

Quadro 3 - Quadro Adaptado Conforme o Cubo do COSO

Fonte: Elaboração Própria a Partir de Estudos de COSO

Considerando a falta do sistema de Controle Interno na Instituição pesquisada, sugere-se algumas propostas com vista a que esta cumpra a função de proteção permanente e contínua do patrimônio, como forma de supervisão permanente de todos os procedimentos internos voltada à transparência e à aplicação das verbas que são repassadas à Fundação Sôsândrade, além de melhor entendimento de que, por meio da implantação do Controle Interno a gestão dessa Instituição será capaz de identificar, analisar e responder ao risco e às mudanças nos ambientes operacionais e corporativos.

4.2.2 Sugestão de Melhorias para as Deficiências Encontradas nos Processos da FSADU, Conforme Demonstrou a Pesquisa

Inicialmente, nessa proposta da pesquisa, sugere-se a reformulação do organograma da Fundação Sôsândrade, conforme demonstra a figura 4, com a sua conseqüente reestruturação por meio da inserção de um órgão ligado diretamente à diretoria executiva.

De acordo com a figura, o novo modelo de organograma apresenta o órgão de Controle Interno que funcionará como órgão de monitoramento e acompanhamento na execução dos procedimentos administrativos e contábeis de modo que proporcione segurança razoável acerca da realização dos objetivos e das metas da Fundação Sôsândrade.

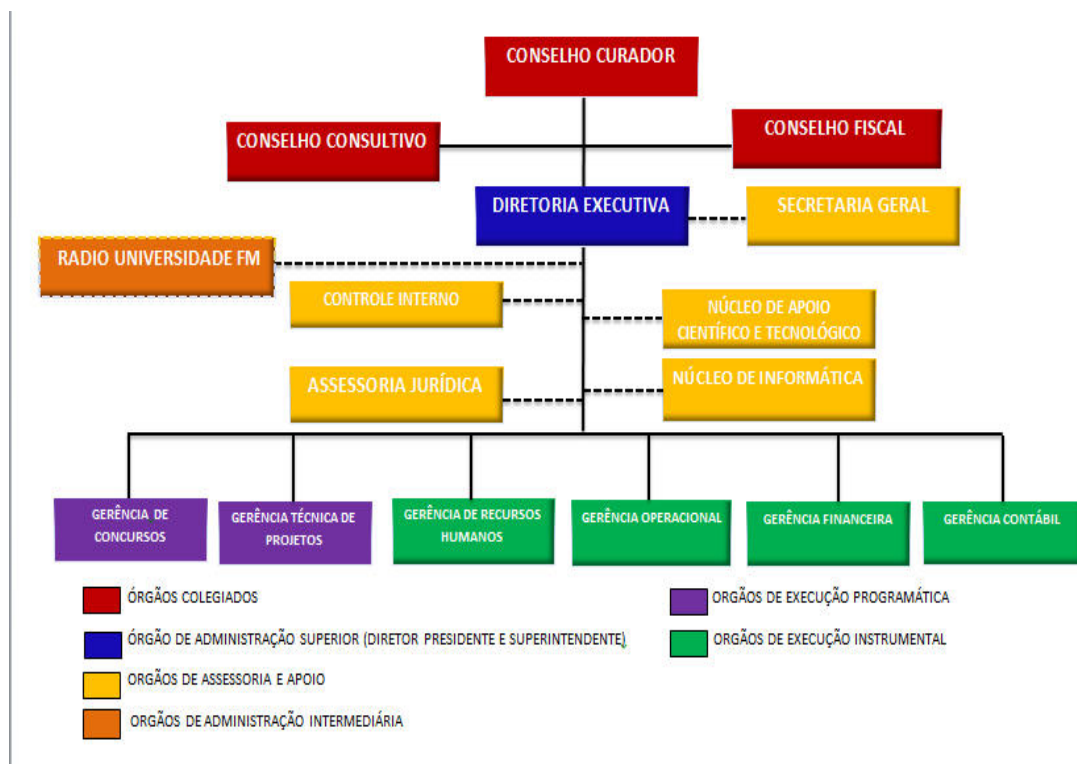


Figura 4 - Sugestão de Novo Modelo de Organograma da FSADU

Fonte: Fundação Sôsândrade de Apoio ao Desenvolvimento da UFMA (2015).

Percebe-se que a omissão deste órgão de Controle Interno na FSADU foi muito questionada pelos respondentes da pesquisa. Diante disso, registra-se que, para se obter um órgão de Controle Interno coerente é necessário que haja estímulo à eficiência operacional por parte da Fundação Sôsândrade. Assim, é necessário que se faça a conferência e análise das tarefas

executadas por todos os setores dessa Instituição, a fim de que os funcionários saibam claramente suas funções e tarefas a cumprir de maneira que não haja qualquer possibilidade de prejudicar a continuidade e a conseqüente evolução patrimonial dessa Instituição.

Para o alcance de tal objetivo, a Fundação Sôusândrade deverá implementar um organograma, conforme demonstrado acima, a fim de se organizarem procedimentos e regras que deverão ser praticadas em todos os seus setores, envolvendo toda a organização. Para isso, sugere-se a contratação de profissionais que apresentem competências, habilidades e amplos conhecimentos de técnicas contábeis e administrativas e, de preferência, que seja aquele funcionário que possua amplos conhecimentos sobre a Instituição.

O Órgão de Controle Interno proposto no organograma terá como missão básica, assessorar a diretoria da FSADU no desempenho de suas funções e responsabilidades por meio de ações administrativas e operacionais seguras e eficazes. Sugerem-se aqui algumas dessas ações: adequação e eficácia dos controles; correção de problemas organizacionais, funcionais ou operacionais; otimização da aplicação da legislação fiscal e seus custos; melhoria da qualidade e velocidade de informações para a tomada de decisões gerenciais; assessoria e aconselhamento à direção, em todos os níveis, fazendo recomendações sobre diretrizes, planos, sistemas, procedimentos, operações, transações e etc., visando, outros resultados: simplificar procedimentos e, portanto, otimizar os custos, dentre outros.

Ainda dentro da estrutura apresentada e embasada na criação do órgão do Controle Interno, conforme sugeriu-se acima, o profissional indicado para o exercício dessa função, em parceria com a diretoria, com os gerentes e com os demais funcionários da FSADU deverá organizar os procedimentos de todas as divisões dos setores com o intuito de catalogar as ações contábeis e administrativas. Por isso recomenda-se elaborar o “*Manual de Procedimentos Internos*” que será utilizado para normatizar todos os processos internos, assim como servir de consulta na execução das atividades laborais, de maneira que permita orientar os seus colaboradores nos seus procedimentos. Isso, certamente, permitirá um bom controle contábil sobre os ativos, adequados controles físicos sobre os ativos, além de minimizar os erros involuntários, ajudando também a evitar fraudes nas operações desempenhadas cotidianamente, bem como, contribuirá para a eficácia da auditoria interna.

Acredita-se que o “*Manual de Procedimentos Internos*”, organizado a partir do organograma sugerido, irá melhorar substancialmente a eficiência operacional e a decisão política traçada

pela diretoria da FSADU. Em vista disso, destaca-se que o órgão de Controle Interno possibilitará a apreciação dos procedimentos contábeis e administrativos, de modo a dar o suporte nas rotinas desenvolvidas diariamente, para a correta tomada de decisões e para avaliar e comunicar se os recursos estão sendo usados eficientemente e se estão sendo alcançados os objetivos operacionais.

A criação do “*Manual de Procedimentos Internos*”, aliado à criação do órgão do Controle Interno, visa favorecer o bom andamento da gestão da Fundação. Logo, no Manual deverão constar instruções operacionais, normas e condutas da Instituição. Sob essa perspectiva, ressalta-se que a sugestão desse Manual visa contribuir com a implantação e manutenção do sistema de Controle Interno que, conforme já se explicitou no decorrer desse estudo, deve ser útil, prático e econômico.

É conveniente dizer que a sugestão para a criação do órgão de Controle Interno na Fundação é para que esta busque melhorar o seu nível de controle e apresente seus serviços com presteza, integridade e transparência e, ao mesmo tempo, tome decisões seguras, confiáveis e que auxiliem a diretoria da Instituição na condução de suas tarefas e na tomada de decisões.

Desse ponto de vista e, frente aos resultados da pesquisa, destaca-se que a responsabilidade do profissional do Controle Interno deve ser claramente determinada pelas políticas da FSADU no sentido desta participar proativamente como suporte à sua administração. A responsabilidade do profissional do Controle Interno será não somente de garantir a qualidade e efetividade da estrutura do Controle Interno, mas também, aquele que propõe recomendações de valor agregado às atividades e aos negócios da Fundação.

Verificou-se mediante os resultados da pesquisa que a Fundação além de não possuir um sistema de Controle Interno não disponibiliza também um Manual de Procedimentos Internos, que detalhe as atividades por funções. Em vista disso, ressalta-se a importância da criação desse instrumento de forma a conter as instruções operacionais, normas e condutas instituídas pela Fundação, além de colaborar na coibição de erros de execução. Portanto, sendo instituído o Manual pela Fundação, recomenda-se que todos os funcionários tenham acesso a ele para que saibam efetivamente suas responsabilidades, tarefas a cumprir, limites de sua autoridade, assim como habilidades e competência que precisam desenvolver nas atividades.

Nesse estudo justifica-se a necessidade de criação do Manual de Procedimentos Internos porque acredita-se que, com ele, haverá melhores possibilidades de segregar informações, assistir a diretoria e gerentes da Fundação no cumprimento de seus objetivos, metas, planos, e às políticas definidos para as mesmas. Com isso, apresenta-se nesse estudo dissertativo, o que se considera como qualidades relacionadas ao órgão de Controle Interno (figura 5), sugerido no novo modelo de organograma da FSADU.

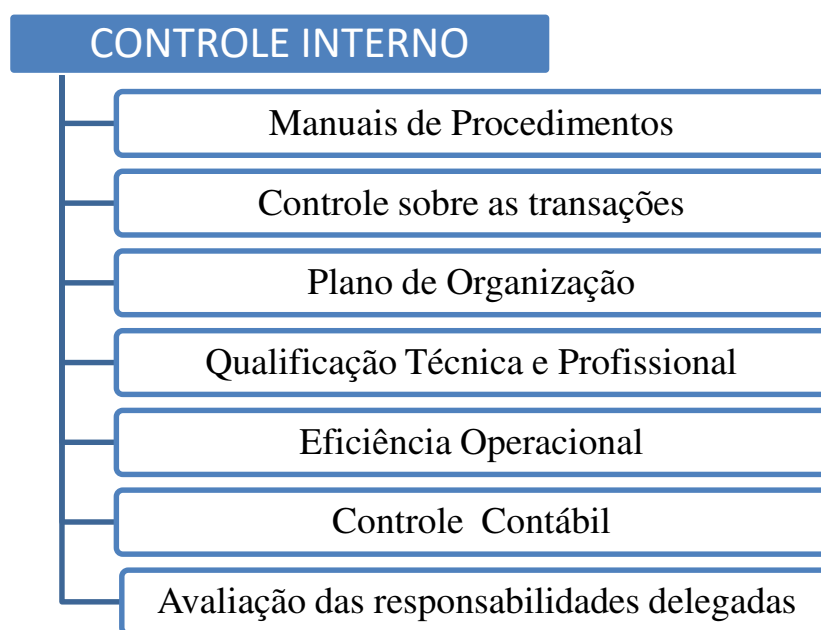


Figura 5 - Atribuições do Setor de Controle Interno

Fonte: Elaboração Própria

O conjunto integrado de atribuições a ser executado pelo Controle Interno deverá ser operado em sintonia com a metodologia operativa da Fundação Sôsândrade e com o sistema de Controle Interno no que tange à tecnicidade do profissional responsável. O Controle Interno a ser implantado na Fundação terá caráter prioritariamente preventivo e se prestará como instrumento para auxiliar a gestão e, relativamente, a todos os níveis hierárquicos organizacionais dessa Instituição.

Nesse sentido, as atribuições pretendidas pelo Controle Interno e pela diretoria da Fundação terão a função de avaliar os atos de gestão: administrativa, orçamentária, financeira, patrimonial, operacional e de pessoal, objetivando a economicidade, eficiência, eficácia, efetividade e equidade. Ou seja, as atribuições sugeridas levarão em consideração, sistematicamente, avaliar

as práticas relativas à segurança da informação e recomendar, se necessário, o incremento ou a implementação de novos controles e salvaguardas.

Sugere-se que o Manual de Procedimentos Internos contenha as seguintes instruções operacionais:

1. **Sistema de Informação para o Controle Interno das Operações:** para fornecer elementos confiáveis de apoio à tomada de decisão, auxiliando a diretoria, os gerentes e funcionários na FSADU, constituindo-se como possibilidade para a análise de problemas, sua visualização e busca de soluções;
2. **Plano de Organização:** que proporcione apropriada segregação de funções entre execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização. Assim ficará mais fácil designar para cada funcionário suas funções. Segregar as funções é relevante para a eficiência e confiabilidade das informações da FSADU;
3. **Rotinas Internas:** a diretoria e os gerentes deverão definir todas as rotinas de Controles Internos. Tais rotinas deverão compreender: formulários internos e externos, evidências das execuções dos procedimentos de controle e os procedimentos internos dos diversos setores;
4. **Auditoria Interna:** para um ótimo funcionamento do Controle Interno na FSADU, será necessária a existência de um auditor para verificar se os sistemas e normas implantadas pela Fundação estão sendo avaliadas positivamente;
5. **Informatização dos Processos:** implantar um sistema de informação gerencial com vista à melhoria da qualidade e do fluxo das informações, confiabilidade, credibilidade, controle da execução e acessos às informações para permitir a gravação e recuperação dos dados, podendo ser consultados a qualquer momento sem ter que efetivamente buscá-lo fisicamente nos arquivos. Isso, certamente vai agregar valor à FSADU no que diz respeito à modernidade e competitividade empresarial;
6. **Pessoal com Adequada Qualificação Técnica e Profissional:** para a execução de suas atribuições, será necessário treinamento periódico e atualização permanente, tendo em vista a melhoria dos resultados para a FSADU;

- 7. Controle Contábil Atualizado:** para gerar informações confiáveis e adequadas com a finalidade de auxiliar a administração da FSADU na elaboração dos relatórios contábeis;
- 8. Divisão de Responsabilidades Conforme o Grau de Atividades:** a FSADU deverá definir com clareza e precisão as funções e atribuições de cada funcionário, assim como as suas responsabilidades;
- 9. Segregação de Funções:** A FSADU deverá estabelecer funções diferenciadas para cada colaborador da empresa, impedindo, dessa forma, a realização de funções incompatíveis dentro do sistema de Controle Interno. Nenhum funcionário deverá ter sob seu controle a responsabilidade integral de executar todas as ações de um processo;
- 10. Rotação de Funcionários:** deverá realizar-se rotação dos funcionários nas funções exercidas;
- 11. Formular e Disponibilizar as Instruções e Normas Gerais:** para a Fundação, a utilização dos manuais e procedimentos colaborará para a coibição de erros de execução e também vai garantir a qualidade dos processos operacionais;
- 12. Delegação de Poderes e Determinação de Responsabilidades:** para garantir a rapidez e objetividade das decisões;
- 13. Controle sobre as Transações:** é imperativo para a FSADU fazer o acompanhamento dos fatos contábeis, financeiros e operacionais a fim de que sejam legítimos, relacionados à finalidade do órgão e autorizados por quem é de direito;
- 14. Avaliação da Qualidade e Desempenho na Execução das Responsabilidades Delegadas:** para determinar a fidedignidade dos dados administrativos originados, emitindo parecer conclusivo para a Fundação Sousa Andrade;
- 15. Estímulo à Eficiência Operacional:** para promover a condução das tarefas, de forma que haja entendimento e ação de todos os funcionários da FSADU de forma uniforme;
- 16. Aderência às Políticas Existentes:** para assegurar que as políticas e procedimentos pela diretoria da FSADU sejam cumpridos pelos funcionários;
- 17. Legislação:** para a Fundação garantir a atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a Instituição à

contingências fiscais e legais pela não-obediência aos preceitos atuais vigentes.

- 18. Supervisão Técnica:** a supervisão permanente possibilitará à Fundação melhorar o rendimento pessoal, reparando-se rapidamente possíveis desvios e dúvidas decorrentes da execução das atividades;
- 19. Eficiência Operacional nas Transações Realizadas pela Instituição:** para melhorar o desempenho da Fundação Sousândrade a partir de um plano de organização que defina procedimentos, cumprimento de deveres, funções e com um quadro de profissionais qualificados;
- 20. Sistema de Autorizações, Arquivamento e de Relatórios:** que permita à Fundação Sousândrade um bom controle contábil sobre os ativos, obrigações, receitas e despesas;
- 21. Atribuições dos Funcionários ou Setores Internos da Fundação:** devem ser definidas e limitadas e constar no seu Manual de Procedimentos Internos.

Diante de tudo que está sugerido à diretoria da Fundação Sousândrade nesse trabalho dissertativo, salienta-se que a intenção dessa pesquisadora foi apresentar a sugestão de implantação do órgão de Controle Interno para o desempenho e avaliação da produtividade operacional da citada Fundação.

Dessa maneira, ressalta-se que desenvolver e implantar um sistema de Controle Interno eficaz pode ser desafiador, considerando que operar esse sistema com eficácia e eficiência no dia a dia pode ser assustador, tendo em vista que exige que qualquer sistema de Controle Interno seja ágil o bastante para se adaptar às mudanças nos ambientes corporativos, operacionais e regulatórios.

Tem-se a certeza de que a proposta desse estudo ao sugerir a criação do Manual de Procedimentos Internos para a Fundação Sousândrade, é auxiliá-la a compreender e realizar atividades de monitoramento no contexto de um sistema de Controle Interno, em vista de oferecer uma orientação para todos os níveis hierárquicos da Fundação em relação ao desenvolvimento, à implantação, à condução do Controle Interno e à avaliação de sua eficácia.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa possibilitou demonstrar que o Controle Interno é de grande importância, considerando que toda organização pública ou privada precisa encontrar formas de aperfeiçoar seus processos, otimizar o uso dos recursos, cumprir a legislação, atingir seus objetivos e metas, alcançar resultados e proteger seus ativos. Desse ponto de vista, destacou-se nesse estudo que o Controle Interno, além da obrigatoriedade na Lei de Responsabilidade Fiscal, permite aos gestores e administradores acompanhar o desenvolvimento dos serviços, investir na adequada aplicação dos recursos e na preservação do patrimônio, assim como, garantir a transparência das contas.

Ressaltou-se neste estudo que o Controle Interno quando implantado de maneira a cumprir suas funções corretamente, traduz-se em resultados positivos para a administração. Considerou-se ainda que bons resultados é o que uma gestão e/ou administração deve buscar, não só pelas exigências legais, mas também, porque a gestão do patrimônio exige um sistemático controle de suas ações. Nesse sentido, percebeu-se no decorrer da pesquisa a forte relação que o sistema de Controle Interno estabelece com a gestão por resultados, pois as ações de um, implicam diretamente o desempenho do outro. Percebe-se dessa discussão, que a inexistência ou deficiências do Controle Interno se refletem nos resultados das organizações e na qualidade dos serviços prestados. O objetivo do Controle Interno é assegurar que todas as operações sejam conduzidas de forma eficiente (Migliavacca, 2004).

Neste estudo, procurou-se enfatizar pontos importantes para a implantação do Controle Interno. Mostraram-se as diversas características e cuidados necessários para a sua criação, considerando que ele se reflete diretamente no desempenho e nos resultados que este traz às atividades administrativas e operacionais da empresa. Para isso, ressaltou-se que toda organização precisa encontrar formas de aperfeiçoar seus processos. Mostrou-se ainda que esse caminho passa, necessariamente, pela Instituição e funcionamento do Sistema de Controle Interno, elaboração de normas, rotinas e procedimentos de Controle Interno, realizações periódicas de Auditoria Interna nos setores e, ainda pouco difundida nas Fundações de Apoio, a criação do órgão administrativo do Controle Interno.

A análise dos dados da pesquisa mostrou um panorama a respeito das diferentes concepções acerca da importância do Controle Interno na Instituição pesquisada. Os participantes da pesquisa apontaram a necessidade de se implantar o Sistema de Controle Interno de forma a

reforçar os benefícios advindos de um sistema integrado e com excelência que, segundo eles, são imensuráveis. Assim, nesse estudo os participantes da pesquisa procuraram enfatizar a necessidade da implantação do Controle Interno. Mostraram que o sistema se reflete diretamente no desempenho e nos resultados que ele traz para as atividades administrativas e operacionais da Instituição, contribuindo assim para o cumprimento da missão desta.

A relevância desta pesquisa justificou-se como uma oportunidade para que esta pesquisadora pudesse contribuir com a Fundação Sôsândrade de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal do Maranhão no sentido de proporcionar melhorias em seus sistemas de Controle Interno e ainda, que identificasse a sua importância como um instrumento de apoio à gestão. Tendo em vista que o Controle Interno destaca a sua preocupação em coibir abusos, desvios e possíveis gestões fraudulentas, tornando a gestão voltada à transparência e à aplicação real das verbas que são sistematicamente repassadas à citada Fundação, pode-se verificar, então, que a Fundação pesquisada não possui uma política bem definida de Controles Internos, mas que os setores da diretoria, dos gerentes e dos funcionários possuem uma visão positiva dessa prática. Esse resultado favoreceu positivamente para que se deixasse uma proposta de implantação do Sistema de Controle Interno na Fundação.

A Fundação Sôsândrade, enquanto Instituição de apoio e desenvolvimento à UFMA possui uma quantidade significativa de ferramentas gerenciais utilizadas pelos gerentes em seus processos de gestão, assim como os demais funcionários. No entanto, a partir das situações verificadas e das informações obtidas por parte dos participantes da pesquisa, identificaram-se algumas falhas na operacionalização dos processos de controle. Por exemplo, nos setores dos gerentes, os 9 (nove) respondentes quando questionados se eram desenvolvidas atividades de Controle Interno nos seus setores e, se havia controle das operações, revelaram alguma controvérsia relativamente a este assunto.

No entanto, parece relevante apontar que um aspecto importante a ser considerado é o relativo à Lei nº 8.958 de 1994 que trata da captação de recursos das Fundações junto às Universidades e ao Governo Federal e ainda identifica a função dessas entidades no sentido de proverem as pesquisas científicas com pessoal, material e apoio administrativo. A partir da análise dessa Lei, verificou-se que a Fundação Sôsândrade necessita de uma contabilidade e escrituração contábil que atenda aos seus objetivos organizacionais internos e externos e de uma gestão das captações de recursos junto ao Governo Federal e à Universidade à qual ela está ligada.

O tratamento conferido ao objeto de estudo desta pesquisa, diante do que se acabou de analisar, possibilitou constatar que o Sistema de Controle Interno deve estar presente para favorecer parâmetros em que se percebe que este, na Fundação Sôsândrade, se torne indispensável na proteção do patrimônio, desempenhe maior segurança, além de garantir eficiência na consecução do objetivo social. Logo, para que a implantação e operacionalização do Controle Interno seja realmente eficaz será necessário que ele seja apropriado e que funcione permanentemente conforme as ações delineadas no planejamento estratégico.

Na pesquisa abordou-se também um estudo sobre as Fundações de Apoio. De início, pode-se concluir que estas Fundações são entidades sem fins lucrativos ou econômicos e apesar de desempenharem atividades eminentemente públicas são consideradas de natureza jurídica privada. A análise aqui apresentada possibilitou identificar que, objetivamente, a função dessas Fundações é aperfeiçoar os trabalhos das instituições públicas de ensino superior, principalmente no suporte das atividades de extensão, ensino e pesquisa. Tais entidades realizam programas de educação continuada, treinamentos, consultorias, assessorias técnicas, elaboração e execução de projetos. Entre as atividades meio das Fundações está a compra de equipamentos, a efetivação de laboratórios, bibliotecas e outros instrumentos de pesquisa.

Com base na literatura estudada e no referencial teórico desse estudo, percebeu-se que a Gestão dos Processos de uma organização que busca a excelência, apoia-se na orientação por processos e informações. Este fundamento indica que a organização deve ser compreendida e gerenciada por meio de processos, visando facilitar a tomada de decisões e execução das ações. Verificou-se que a Gestão de Processos permitirá uma maior percepção das atividades exercidas, permitindo ao gestor direcionamento para obter quais os pontos fundamentais para o melhor desempenho da organização, utilizando custos baixos e pessoas capacitadas para a realização das tarefas definidas.

Por meio deste estudo, verificou-se também que a Gestão por Processos modifica a estrutura da empresa, alinha os objetivos e compreende o negócio como um todo. Identificou-se na pesquisa que existem diversos elementos essenciais ligados à Gestão por Processos que devem ser identificados e considerados. De maneira geral, estão ligados aos processos atuais, à estratégia, aos fatores críticos de sucesso, ao controle e ao aprendizado. Ou seja, os levantamentos apresentados neste estudo indicaram que a Gestão por Processos pode ser aplicada de maneira compatível com o universo investigado.

A literatura consultada neste estudo evidenciou que a Gestão por Processos demanda a concepção e o contínuo monitoramento de um quadro de indicadores de desempenho para a constante avaliação e para o alcance das metas estabelecidas em relação à eficácia, eficiência e efetividade. Isto é, o estudo indicou que o gerenciamento de processos deve considerar não apenas o processo em si, mas também, é necessário identificar as mudanças no ambiente que podem afetar os processos. Estas mudanças muitas vezes são oportunidades tanto para a melhoria dos processos, quanto para forma de gerenciá-los.

Essa investigação quando tratou sobre os objetivos e metas definidas nos setores da Instituição estudada, possibilitou à pesquisadora reiterar a crença de que a citada Instituição precisa continuar renovando a si mesma em vista de que o processo gerencial deve determinar e planejar objetivos e metas a fim de garantir à organização a possibilidade de quantificar os resultados em longo prazo, bem como, identificar os recursos que serão necessários para estabelecer as medidas financeiras e não financeiras de curto prazo. Com esse estudo, percebeu-se que os objetivos e as metas devem ser propagados para toda a Instituição e visualizados por todos, com o objetivo de apresentar os pontos críticos a serem perseguidos no alcance das metas estabelecidas.

Assim, considerando que o estudo propôs avaliar os setores da Instituição pesquisada do ponto de vista da definição e clareza dos objetivos e metas pelos funcionários, a pesquisa revelou a necessidade de aprofundar a discussão por meio do referencial bibliográfico em torno do Planejamento Estratégico. A revisão teórica apontou que o planejamento estratégico possui o propósito de desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas, que proporcionem uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente e eficaz. Assim, o planejamento aumenta a probabilidade de que se alcancem os objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa (Oliveira, 2001).

Coutinho (2006) assevera que o planejamento estratégico é o esforço disciplinado para que sejam tomadas as decisões fundamentais e que sejam colocadas em prática as ações que modelem e guiem a organização para que a mesma saiba o que é o que faz, com o foco no seu futuro. Schmidt (2002), por sua vez afirma que o planejamento estratégico consiste em um processo de análise das oportunidades e ameaças (ambiente externo) e dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) da organização, com vista a definir diretrizes estratégicas para assegurar o cumprimento da missão da empresa.

Investigou-se também nesse estudo sobre os processos de treinamento e capacitação dos funcionários da Fundação Sôsândrade. Os dados obtidos demonstraram que nela não existe uma ação planejada de capacitação. Para discutir sobre essa temática, buscou-se diversos teóricos, dentre eles destaca-se, Chiavenatto (2005), ao afirmar que a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento é um entrelaçamento de ações de caráter pedagógico, devidamente vinculadas ao planejamento da Instituição, que visa promover continuamente, o desenvolvimento dos servidores para que desempenhem suas funções com mais qualidade e eficiência. Dessa maneira, analisando as palavras do autor e os dados obtidos na pesquisa, pode-se concluir que a Fundação precisa investir na formação de seus funcionários, tendo em vista que ações de treinamentos proporcionam aos mesmos a competência técnica para melhorar o acesso às oportunidades de trabalho, que também tem as suas características modificadas periodicamente.

Não parece excesso lembrar que capacitar é também treinar e visa direcionar o profissional a um processo de educação e reciclagem. Por meio do treinamento profissional, o funcionário adquire competências, desenvolve habilidades, constrói conhecimentos mais sistematizados sobre a empresa, enfim, sobre o seu setor e sente satisfação e prazer em colaborar com a empresa e, conseqüentemente, com os cargos e/ou funções que ocupam, já que por meio da capacitação, se sentirão cada vez mais preparados para realizar suas tarefas do dia a dia com mais eficiência. Reafirmou-se nesse estudo que a capacitação protege a empresa da perda de qualidade, da baixa produtividade e da falta de habilidade perante as novas tecnologias. O profissional se sente mais motivado e com maior autoestima.

Para responder ao problema da pesquisa proposto no presente estudo, foi perguntado para a diretoria da Instituição pesquisada se haveria alguma dificuldade em implantar o Sistema de Controle Interno nessa Instituição. A diretoria respondeu que não teria, o que se leva a compreender que o sistema de Controle Interno é fundamental para a Fundação Sôsândrade com vista de assegurar a fidedignidade e integridade dos registros, bem como, fornecer relatórios contábeis, financeiros e operacionais eficientes para o suporte nas rotinas desenvolvidas diariamente e para a correta tomada de decisões.

Cabe destacar que o objetivo principal deste trabalho foi sugerir a implantação de Controle Interno para a Fundação Sôsândrade, o qual servirá para orientar e demonstrar que não é suficiente que se selecione ou opte por um modelo de implantação da ferramenta, mas que essa ocorra considerando-se o contexto situacional dessa Instituição. Ou seja, a realidade

administrativa, contábil, jurídica, econômica e financeira, optando por aquela que melhor se adapte a essa realidade.

Sugeriu-se nessa pesquisa a criação de um “*Manual de Procedimentos Internos*”, a ser implantado na Instituição pesquisada. A proposta desse Manual, aliado à criação do órgão do Controle Interno é servir de orientação e auxílio para o bom andamento da Instituição. O Manual deverá conter instruções operacionais, normas e condutas, a fim de se obterem orientações acerca dos procedimentos de auditoria e das disposições normativas da Fundação.

O “*Manual de Procedimentos Internos*” que será utilizado para normatizar todos os processos internos deverá servir de consulta na execução das atividades laborais da Fundação, servirá também para normatizar todos os processos internos, assim como servir de consulta na execução das atividades laborais, de maneira que permita maior confiança e segurança entre seus funcionários nas atividades que desenvolvem. Espera-se que a implantação desse Manual proporcione à Fundação, o estímulo à eficiência operacional, possibilitando dessa maneira, um ambiente saudável, harmônico e produtivo.

Considerou-se na proposta que o órgão de Controle Interno terá por missão básica, assessorar a diretoria da Fundação Sousândrade no desempenho de suas funções e responsabilidades, através do exame da adequação e eficácia dos controles, da integridade e confiabilidade das informações e registros, da integridade e confiabilidade dos sistemas estabelecidos para assegurar a observância de políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos e sua efetiva utilização.

Por fim, os resultados desse estudo frente a certas inquietações que serão respondidas a partir da proposta de implantação do Sistema de Controle Interno para a Fundação Sousândrade, materializa-se no alcance dos objetivos da pesquisa que foi, entre um deles, realizar um levantamento de dados sobre a existência do Controle Interno na Fundação e, de acordo com esse levantamento propor a implantação do sistema na Instituição pesquisada.

Torna-se relevante evidenciar que esta pesquisa, em função de suas peculiaridades e limitações próprias, não pretendeu esgotar o tema em questão e nem tampouco alcançar respostas para todos os questionamentos que a problemática suscitou, mas tão somente apresentar uma análise e uma maior reflexão e discussão com base na literatura pertinente sobre a importância da implantação do Controle Interno em uma organização.

O trabalho foi realizado através da aplicação de questionários e da pesquisa bibliográfica a qual evidenciou a necessidade da presença efetiva do Controle Interno, que juntamente com a Auditoria Interna, constituem-se em ferramentas indispensáveis no combate ao desvio de conduta e ao erro, fatores que distorcem os parâmetros sensíveis ao bom funcionamento do organismo público.

Conclui-se esta pesquisa com a certeza de ter alcançado os objetivos, respondendo assim às questões do estudo proposto. Não se tem a pretensão de que as discussões conferidas neste trabalho vão dar conta da questão do Sistema de Controle Interno como ferramenta de suma importância na gestão das organizações, considerando-se a relevância de seus objetivos voltados para a avaliação da ação da gestão no que diz respeito ao cumprimento de metas e execução de orçamentos e avaliação da gestão dos administradores nos aspectos de economicidade, eficiência e eficácia. Porém, acredita-se que a mesma possa contribuir de alguma forma para novos estudos e novas pesquisas. Deseja-se dizer que este projeto de pesquisa não termina aqui, pois poderá ser o início de novas investigações.

Para não concluir, citamos Bertolt Brecht:

“Fôssemos finitos, tudo mudaria”.

“Como somos infinitos muito permanece”

REFERÊNCIAS

- Alexandrino, M. (2009). *Direito Administrativo Descomplicado*. São Paulo: Editora Método.
- Almeida, M. C. (2003). *Auditoria: Um Curso Moderno e Completo*. São Paulo: Editora Atlas.
- Alves, F. A. (2000). *Fundações, Organizações Sociais, Agências Executivas: Organização da Sociedade Civil de Interesse Público e Demais Modalidades de Prestação de Serviços Públicos*. São Paulo: LTr.
- Amaral, N. C. (2003). *Financiamento da Educação Superior: Estado x Mercado*. São Paulo: Cortez; Unimep.
- Assi, M. (2013). *Gestão de Compliance e seus Desafios: Como Implementar Controles Internos, Superar Dificuldades e Manter a Eficiência dos Negócios*. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Attie, W. (1998). *Auditoria: Conceitos e Aplicações*. 3. ed. São Paulo: Atlas Editora.
- Attie, W. (2002). *Auditoria: Interna*. 1. ed. São Paulo: Atlas Editora.
- Attie, W. (2007). *Auditoria: Interna*. 3. ed. São Paulo: Atlas Editora.
- Bogdan, R. e Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bugarin, P. S. (2001). O Princípio Constitucional da Eficiência, um Enfoque Doutrinário Multidisciplinar. *Revista do Tribunal da União – Fórum Administrativo*, Brasília, mai/2001, p. 240.
- Caetano, M. (1960). *Das Fundações: Subsídios para a Interpretação e Reforma da Legislação Portuguesa*. Lisboa: Edições Ática.
- Campos, D. M. (2012). *Do Princípio da Impessoalidade; Conceituações Doutrinárias e a Importância de sua Aplicabilidade*. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.39703&seo=1>>. Acesso em: 17-12-2016.
- Cardozo, J. S. (1999). *O Futuro da Auditoria*. VIII Encontro do Mestrado em Ciências Contábeis. Rio de Janeiro: FAF-UERJ.

Castro, D. P. (2003). *Auditoria e Controle Interno na Administração Pública: Evolução do Controle Interno no Brasil: do Código de Contabilidade de 1922 até a criação da CGU em 2003: Guia para Atuação das Auditorias e Organização dos Controles Internos nos Estados, Municípios e ONGs*. São Paulo: Atlas Editora.

Castro, D. P. (2008). *Auditoria e Controle Interno na Administração Pública*. São Paulo: Atlas Editora.

Chiavenato, I (2005). *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas: um Guia para o Executivo Aprender a Lidar com sua Equipe de Trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações*. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal.

COSO (1992) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Internal Control. Integrated Framework*. Nova York: COSO.

Coutinho, M. C. (2006). *Participação no Trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Coutinho, N. P. S. (2016). Fundação Sôsândrade Inaugura Programa de Atenção Social. São Luís. Disponível em <http://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/noticias/noticia.jsf?id=47768> Acessado em 10 de janeiro de 2017.

Crepaldi, S. A. (2002). *Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas Editora.

Crepaldi, S. A. (2011). *Auditoria Contábil: Teoria e Prática*. São Paulo: São Paulo: Atlas Editora.

Decreto Lei nº 8.240 de 21 de maio de 2014. Regulamenta os Convênios e os Critérios de Habilitação de Empresas referidos no art. 1º-B da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil.

Decreto Lei nº 8.241, de 21 de maio de 2014. Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, para Dispor sobre a Aquisição de Bens e a Contratação de Obras e Serviços pelas Fundações de Apoio. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil.

Decreto-Lei n. 20 de 25 de fevereiro de 1967. DF, 27 fevereiro 1967 e retificado em 17 julho 1967. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil.

Decreto-Lei n.7.423 de 31 de dezembro de 2010. Regulamenta a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que Dispõe sobre as Relações entre as Instituições Federais de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica e as Fundações de Apoio. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil.

Di Pietro, M. S. Z.(2002). *Direito Administrativo*. 14ª ed. São Paulo: Atlas Editora.

Di Pietro, M. S. Z.(2005). *Direito Administrativo*. 18ª ed. São Paulo: Atlas Editora.

Di Pietro, M. S. Z.(2008). *Direito Administrativo*. 22ª ed. São Paulo: Atlas Editora.

Ferreira, J. A. e Santos, S. M. (2003). Atuação da Auditoria Interna com Foco em Riscos. In: *III Fórum Estadual de Auditoria e I Seminário Regional de Auditoria e Controladoria*, Fortaleza.Disponível em: <http://www.classecontabil.com.br/trabalhos>>. Acessado em 10 de janeiro de 2017.

Fundação Sôsândrade de Apoio ao Desenvolvimento da UFMA (2015). *Plano de Ação 2015/2016*. São Luís: FSADU.

Ghisi, A. (2006). Consultoria Jurídica. *Revista Jurídica do Ministério da Defesa. Legislação, Jurisprudência e Doutrina*, nº 5. Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/arquivos/revistajuridica/RJMD5.pdf>. Acessado em 11 de novembro de 2016.

Grazzioli, A. e Rafael, E. J. (2011). *Fundações Privadas – Doutrina e Prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas Editora.

Jacques, E. de A. e Reske, F. A. (2007). O Controle Interno como Suporte Estratégico do Processo de Gestão. *Revista Eletrônica de Contabilidade (Descontinuada)*. Santa Maria, RS: UFSM, v. 4, n. 1. Disponível em:<<https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/issue/view/322>. Acessado em 05 de abril de 2016.

Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5 ed. São Paulo: Atlas Editora.

Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.

Lacombe, F. J. M. e Heilborn, G. L. J. (2003). *Administração: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.

Lakatos, E. M. e Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas Editora.

Lei 8.666 de 21 de junho de 1993. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm. Acesso em 11.12.2016.

Lei n. 10.973 de 02 de dezembro de 2004. [Lei de Inovação Tecnológica]. Dispõe sobre Incentivos à Inovação e à Pesquisa Científica e Tecnológica no Ambiente Produtivo e dá Outras Providências. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil.

Lei n. 12.349 de 15 de dezembro de 2010. Altera as Leis nos 8.666, de 21 de junho de 1993, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, e 10.973, de 2 de dezembro de 2004; e revoga o § 1o do art. 2o da Lei n. 11.273, de 6 de fevereiro de 2006. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil.

Lei nº 8.958 de 20 de dezembro de 1994. Dispõe sobre as Relações entre as Instituições Federais de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica e as Fundações de Apoio e dá Outras Providências. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil.

Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002. Institui, no Âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos Termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, Modalidade de Licitação Denominada Pregão, para Aquisição de Bens e Serviços Comuns, e dá Outras Providências. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil.

Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre as Sanções Aplicáveis aos Agentes Públicos nos Casos de Enriquecimento Ilícito no Exercício de Mandato, Cargo, Emprego ou Função na Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional e dá Outras Providências. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil.

Levy, E. (1980). *Relações Humanas na Indústria*. 1. ed. Rio de Janeiro: CNI.

Lins, L. S. (2011). *Auditoria: uma Abordagem Prática com Ênfase na Auditoria Externa: Atualizado pelas leis 11.638/07 e 11.941/09 e Normas do CPC*. São Paulo: Atlas Editora.

Ludke, M. e André, M. (1986). *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU.

Meirelles, H. L. (2007). *Direito Administrativo Brasileiro*. 33. ed. Atualizada por Eurico de Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros.

Mello, C. A. B. (2010). *Curso de Direito Administrativo*. 27. ed. São Paulo: Malheiros.

Migliavacca, P. N. (2004). *Controles Internos nas Organizações: um Estudo Abrangente dos Princípios de Controle Interno: Ferramentas para Avaliação dos Controles Internos em sua Organização*. 2. ed. São Paulo: Edicta.

Muniz, A. J. O e Faria, H. A. (2007). *Teoria Geral da Administração: Noções Básicas*. 5 ed. São Paulo: Atlas Editora.

Noronha, E. M. M. (2016). Fundação Sôsândrade Inaugura Programa de Atenção Social. São Luís Disponível em <http://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/noticias/noticia.jsf?id=47768> Acessado em 10 de janeiro de 2017.

Oliveira, C. (2001) *Controles Internos*. Disponível em: <http://www.contabeis.com.br/artigos/1054/controles-internos/>. Acessado em 08 de junho de 2017.

Oliveira, D. P. R. (2001). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. 15ª Ed. São Paulo: Saraiva.

Oliveira, D. P. R. (2013). *Estrutura Organizacional: Abordagem para Resultados e Competitividade*. São Paulo: Atlas Editora.

Padoveze (2010). *O Ambiente de Controle de uma Empresa é a Atitude Geral da Administração e dos Funcionários com Relação à Importância dos Controles*. São Paulo: Forense.

Paes, J. E. S. (2010). *Fundações, Associações e Entidades de Interesse Social: Aspectos Jurídicos, Administrativos, Contábeis, Trabalhistas e Tributários*. 7.a ed. – São Paulo: Forense.

Portaria Interministerial nº 191 de 13 de março de 2012. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Disponível em: <http://www.funape.org.br/site/arquivos/parceiro/Normas_relacao_IFES ICTs_Faps/Portaria_191_credenciamento_MEC_MCTI.pdf> Acesso em 15 de dezembro de 2016 .

Portaria Interministerial nº 475, de 14 de abril de 2008. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=5247-port-inter-2008-475&Itemid=30192> Acesso em 15 de dezembro de 2016.

Resolução nº 156-CONSUN, de 14 de junho de 2011. Estabelece Normas para o Relacionamento entre a Universidade Federal do Maranhão e suas Fundações de Apoio, Previstas na Lei nº 8.958/1994, e dá Outras Providências. São Luís-MA: UFMA.

Rezende, S. M. e Favero, H. L. (2004). A Importância do Controle Interno Dentro das Organizações. *Revista de Administração Nobel*, nº 03, p. 33-44, jan./jun. 2004.

Rocha, J.C. (2012). O Papel das Fundações de Apoio no Contexto das Universidades Públicas no Brasil. *Âmbito Jurídico, Rio Grande*, n. 100, maio 2012.

Rodrigues, L. C. e Riccardi, R. (2010). *Inteligência Competitiva nos Negócios e Organizações* 1.a Ed. Paraná: Unicorpore.

Sá, A. L. de. (2002). *Curso de Auditoria*. 10. ed. São Paulo: Atlas Editora.

Salgado Filho, N. (2015). *In: Fundação Sôsândrade de Apoio ao Desenvolvimento da UFMA. Plano de Ação 2015/2016*. São Luís: FSADU.

Schmidt, Paulo (2002). *Controladoria: Agregando Valor para a Empresa*. Porto Alegre: Bookman.

Schwartzman, S. (2002). *Um Espaço para a Ciência: A Formação da Comunidade Científica no Brasil*. Brasília: DF: CNPq/MCT.

Sebrae (2007). *Metodologia de Modelagem e Gestão de Processos*. Disponível em <http://gestaodeprocessos.sebrae.com.br/getinfoitemembeddedfile_ID%3D14308.pdf> Acessado em 12 de janeiro de 2017.

Tachizawa, T. (2001). *Gestão com Pessoas: uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios*. Rio de Janeiro: FGV.

Teixeira, P. H. (2007). *Auditoria Gerencial*. Obra Eletrônica Atualizável. Disponível em <http://www.netlivraria.com.br/> Acessado em 10 de janeiro de 2017.

Tribunal de Contas da União (2008). *Projeto Síntese – Segecex*. Brasília: TCU.

Trivinho, A. N. S. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo: Atlas Editora.

Vaassen, E.; Meuwissen, R. e Schelleman, C. (2013). *Controle Interno e Sistemas de Informação Contábil*. São Paulo: Saraiva.

Vergara, S. C. (2004). *Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração*. 8ª Ed. São Paulo: Atlas Editora.

Vidigal, F. M. P. (2008). A Importância do Sistema de Controle Interno no Ambiente Bancário. Obra Eletrônica Atualizável. Disponível em www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-do-sistema-de-controle-interno-no-ambiente-bancario/3995/ Acessado em 10 de janeiro de 2017.

Weiss, D. (1991). *Motivação e Resultado: como Obter o Melhor de sua Equipe*. 4. ed. São Paulo: Nobel.

OUTRA WEBGRAFIACONSULTADA:

http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf

<http://portal.mec.gov.br/fundacoes-de-apoio/apresentacao>, acessado em 7 de dezembro de 2016.

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LUCIANA LIMA PORTELA VIDIGAL

À Diretoria da Fundação Sousândrade em São Luis-MA

AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Eu, Luciana Lima Portela Vidigal, pesquisadora responsável pelo projeto de pesquisa intitulado “**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE CONTROLE INTERNO EM UMA FUNDAÇÃO**: a Fundação Sousândrade”, venho, através desta, solicitar à Direção da Fundação Sousândrade a autorização para os funcionários, gestores e diretoria da citada Fundação, participarem da pesquisa onde os mesmos responderão a um questionário.

Trata-se de um projeto de Trabalho de Conclusão do Mestrado em Administração. O projeto de pesquisa faz parte do Instituto Politécnico da Guarda.

Atenciosamente,

Luciana Lima Portela Vidigal.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA A DIRETORIA



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LUCIANA LIMA PORTELA VIDIGAL

Prezado/a Diretor/a,

Sou aluna do Mestrado do Instituto Politécnico da Guarda. Como mestranda, estou desenvolvendo uma pesquisa para a efetivação da Dissertação, cujo Tema é: **“PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE CONTROLE INTERNO EM UMA FUNDAÇÃO: a Fundação Sousândrade”**. O objetivo é a coleta de dados na área de Controle Interno, no qual pretendo descrever as funções desempenhadas nos diversos setores da Fundação Sousândrade com a pretensão de elaborar uma proposta de implantação de um Sistema de Controle Interno na citada Fundação.

Devo informar que as suas respostas, assim como a sua identidade, serão preservadas, vez que serão divulgadas somente os resultados destes dados a mim confiados que servirão de embasamento para a minha pesquisa. Agradeço a sua colaboração em participar da minha pesquisa e tornar possível a validade do estudo.

Luciana Lima Portela Vidigal

1- Existe um Controle Interno na Fundação?

2- Do seu ponto de vista, a Fundação tem necessidade de um Controle Interno? Porquê?

3- Você compreende que o Controle Interno pode contribuir para o bom desempenho da Fundação? Em caso afirmativo, de que maneira você percebe isso positivamente?

4. Existe uma Gestão de Controle dos Processos em cada setor da fundação? Em caso afirmativo de que modo isso acontece? Em caso negativo, como você avalia o desempenho da Fundação na falta dessa gestão?

5- A Fundação teria alguma dificuldade em implantar o Sistema de Controle Interno? Se sim, porquê?

6- O Controle Interno compreende um plano de organização que resulta no fornecimento de dados contábeis mais confiáveis e reais para os clientes. Nesse sentido, como você percebe a implantação desses controles, na Fundação?

7- No seu entendimento, como você percebe a Fundação no tratamento da eficácia e eficiência do Controle Interno no uso dos recursos humanos, físicos e financeiros para o alcance das metas e objetivos no menor prazo possível?

Obrigada!

APÊNDICE C – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA OS GERENTES



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LUCIANA LIMA PORTELA VIDIGAL

Prezado/a Gestor/a,

Sou aluna do Mestrado do Instituto Politécnico da Guarda. Como mestranda, estou desenvolvendo uma pesquisa para a efetivação da Dissertação, cujo Tema é: **“PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE CONTROLE INTERNO EM UMA FUNDAÇÃO: a Fundação Sousândrade”**. O objetivo é a coleta de dados na área de Controle Interno, no qual pretendo descrever as funções desempenhadas nos diversos setores da Fundação Sousândrade com a pretensão de elaborar uma proposta de implantação de um Sistema de Controle Interno na citada Fundação.

Devo informar que as suas respostas, assim como a sua identidade, serão preservadas, vez que serão divulgadas somente os resultados destes dados a mim confiados que servirão de embasamento para a minha pesquisa. Agradeço a sua colaboração em participar da minha pesquisa e tornar possível a validade do estudo.

Luciana Lima Portela Vidigal

1. Como o seu setor contribui para a consecução dos objetivos e metas da Fundação?

2- É desenvolvida atividade de Controle Interno no seu setor?

3-Em seu setor há definição de autoridade e responsabilidade e instruções formalizadas?

4- Você considera que há um controle das operações desenvolvidas na Fundação? Em caso afirmativo, comente sobre isso.

5- Você considera que no seu setor há algum tipo de monitoração das atividades? Se sim, fale sobre isso.

6- O aprimoramento/treinamento profissional está presentes no seu setor? De que forma?

7-O Controle Interno é considerado um instrumento essencial para todas as entidades por gerar planos de organizações que se transformam em um conjunto de informações fundamentais, das quais os gestores e empresários as utilizam como ferramenta administrativa para tomarem decisões, com vistas ao alcance de objetivos e resultados organizacionais. Deste modo, você percebe a necessidade de implantação do Controle Interno na Fundação Sousândrade? Comente a sua resposta

APÊNDICE D – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LUCIANA LIMA PORTELA VIDIGAL

Prezado/a Funcionário/a

Sou aluna do Mestrado do Instituto Politécnico da Guarda. Como mestranda, estou desenvolvendo uma pesquisa para a efetivação da Dissertação, cujo Tema é: **“PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE CONTROLE INTERNO EM UMA FUNDAÇÃO: a Fundação Sousândrade”**. O objetivo é a coleta de dados na área de Controle Interno, no qual pretendo descrever as funções desempenhadas nos diversos setores da Fundação Sousândrade com a pretensão de elaborar uma proposta de implantação de um Sistema de Controle Interno na citada Fundação.

Devo informar que as suas respostas, assim como a sua identidade, serão preservadas, vez que serão divulgadas somente os resultados destes dados a mim confiados que servirão de embasamento para a minha pesquisa. Agradeço a sua colaboração em participar da minha pesquisa e tornar possível a validade do estudo.

Luciana Lima Portela Vidigal

1- PERFIL DO/A FUNCIONÁRIO/A

1.1- Lotação:

- Secretaria Geral Gerência Técnica Gerência de Recursos Humanos
- Gerência Financeira Gerência Operacional Gerência Contábil
- Núcleo de Informática Núcleo de Apoio Científico e Tecnológico
- Setor Jurídico Projetos Especiais Gerência de Concurso

1.2- Grau de Escolaridade:

- Fundamental Incompleto Fundamental Completo
- Médio Incompleto Médio Completo
- Superior Incompleto Superior Completo
- Pós-Graduação Mestre Doutor

1.3-Tempo de Serviço na Fundação

- De 0 a 3 anos. Mais de 3 até 6 anos
- Mais de 6 até 10 anos Acima de 10 anos

2- Você considera que a quantidade de pessoal do seu setor é adequada para a realização das atividades?

- Muito adequado; Adequado;
- Adequado, mas com fraqueza; Inadequado; Inexistente.

3- O Setor possui objetivos e metas definidas?

Muito adequado; Adequado;

Adequado, mas com fraqueza; Inadequado; Inexistente.

4 -Do seu ponto de vista, há normatização interna, organizando a divisão de tarefas e reponsabilidades de cada setor?

Muito adequado; Adequado;

Adequado, mas com fraqueza; Inadequado; Inexistente.

5- Na Fundação existem programas de treinamento e capacitação ajustados às necessidades do setor?

Muito adequado; Adequado;

Adequado, mas com fraqueza; Inadequado; Inexistente.

6- Há limites de prazos para o cumprimento de tarefas dentro do seu setor?

Muito adequado; Adequado;

Adequado, mas com fraqueza; Inadequado; Inexistente.

7-Existe um ambiente favorável e eficiente de comunicação no seu setor de trabalho?

Muito adequado; Adequado;

Adequado, mas com fraqueza; Inadequado; Inexistente.

Obrigada!