

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
COORDENADORIA DE MONOGRAFIA**

**SANDRA DE SOUZA FERNANDES**

**CONTROLE INTERNO:  
UMA IMPORTANTE FERRAMENTA  
NA ADMINISTRAÇÃO DE UMA AUTARQUIA**

**Florianópolis/SC**

**2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO ECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CONTROLE INTERNO:**  
**UMA IMPORTANTE FERRAMENTA**  
**NA ADMINISTRAÇÃO DE UMA AUTARQUIA**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador Rogério João Lunkes.

**FLORIANÓPOLIS,**

**2006.**

**CONTROLE INTERNO:  
UMA IMPORTANTE FERRAMENTA  
NA ADMINISTRAÇÃO DE UMA AUTARQUIA**

**Sandra de Souza Fernandes**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média de ..... atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo nominada.

Florianópolis, 16 de agosto de 2006.

Prof<sup>ª</sup>. ELISETE DAHMER PFITSCHER  
Coordenadora de monografia do CCN

Professores que compuseram a banca.

---

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.  
Presidente

---

Prof. Ernesto Fernando Rodrigues Vicente, Dr.

---

Prof. Roque Brinckmann, Dr.

*Dedico este trabalho aos meus pais, ao meu  
esposo, ao meu irmão e à sua família.*

*“Bem aventurado o homem que acha  
sabedoria, e o homem que adquire  
conhecimento.”*

*(PROVÉRBIOS 03:13).*

## AGRADECIMENTOS

### *MEUS SINCEROS AGRADECIMENTOS...*

*... ao meu Jesus que, por sua infinita graça, concedeu-me o dom da vida e me possibilitou trilhar os caminhos do conhecimento, dando-me inteligência, sabedoria e força para desvencilhar os entraves da vida;*

*...Aos meus pais, Carlos Alberto de Souza e Dalcira de Souza, sem os quais eu jamais teria conquistado mais essa vitória;*

*... Ao João Batista Fernandes, meu esposo pela compreensão e pelo apoio em momentos de dificuldades;*

*... Ao Sandro Alberto de Souza, meu irmão, e família, pelo ombro amigo em tempos de desventuras;*

*... Aos meus sogros, Manoel dos Santos Fernandes e Idalina Delfino Fernandes, pelo carinho que sempre me dispensaram;*

*... Às minhas avós, Teresinha Jesus de Souza e Maria Dalila da Silva;*

*... Ao meu orientador Rogério João Lunkes;*

*... Ao professor Marino Tessari, Presidente do Conselho Regional de Educação Física, por ter me concedido a oportunidade de realizar o estudo do trabalho monográfico no Cref3/sc;*

*... Às amigas que conquistei ao longo do curso em especial a Kelly Cristina Armelin Patrícia N. Andriani Raupp e Fabiana Schiocket;*

*... Aos meus colegas de trabalho pelo apoio, pela cumplicidade e pela prestação de informações;*

*... Aos professores da Universidade, pelo ensino e pela orientação que me forneceram durante o curso;*

*... E finalmente aos amigos e parentes que contribuíram de algum modo para minha formação pessoal e profissional.*

## RESUMO

FERNANDES, Sandra de Souza. **Controle Interno:** uma importante ferramenta na administração de uma autarquia. Florianópolis, 2006. Monografia - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico.

O controle é uma ferramenta indispensável ao desenvolvimento das atividades da Administração Pública, especialmente para os órgãos de classes profissionais responsáveis pela fiscalização da categoria. Muito embora existam controvérsias em relação a sua classificação, esses Conselhos são autarquia, caracterizadas por apresentarem personalidade jurídica de natureza pública, sem fins lucrativo e com relativa autonomia financeira e administrativa. Por conta desse fato, o presente trabalho voltou-se para a descrição dos procedimentos de controle interno que auxiliam na consecução das atribuições legalmente impostas, bem como para a proposta de medidas que venham aperfeiçoar o Sistema já implementado. Trata-se, portanto, de um estudo de caso com enfoque na gestão de um Conselho Regional. Partiu-se da análise do fluxo operacional, com vistas às informações geradas no desenvolvimento das atividades as quais são repassadas, por meio de relatórios, ao Conselho Federal. Verificou-se que o Conselho analisado, mesmo tendo apenas seis anos de existência, possui setores muitos bem estruturados, mas outros com deficiências na produção de informações que foram objeto do estudo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração Pública – Autarquia – Fluxo operacional – Sistema de Controle Interno

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Características dos segmentos da Administração Indireta .....	22
Quadro 02	Níveis de controle .....	42
Quadro 03	Princípio de controle interno .....	48
Quadro 04	Formação da Plenária .....	58
Quadro 05	Quadro técnico do Conselho .....	61
Quadro 06	Expedientes de controle do Setor Administrativo .....	66
Quadro 07	Documentos necessários para o registro de Pessoa Jurídica .....	69
Quadro 08	Expedientes de controle do Setor de Registro de Pessoa Jurídica ..	72
Quadro 09	Expedientes de controle do Setor de Registro de Pessoa Física .....	78
Quadro 10	Expedientes de controle do Setor de Provisionado .....	81
Quadro 11	Convênio firmado entre CREF3/SC e a Vigilância Sanitária .....	84
Quadro 12	Expedientes de Controle do Setor de Fiscalização .....	85
Quadro 13	Expedientes de controle do Setor Protocolo .....	91

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Princípios orçamentários .....	32
Figura 02	Alavanca para o controle .....	39
Figura 03	Evolução do registro do Setor de Pessoa Jurídica .....	67
Figura 04	Distribuição dos registros do Setor de Pessoa Jurídica .....	67
Figura 05	Situação das empresas registradas no CREF3/SC .....	68
Figura 06	Evolução do registro do Setor de Pessoa Física .....	73
Figura 07	Estatística dos Provisionados em Santa Catarina .....	80

## SUMÁRIO

### 1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
<b>1.2.1 Objetivos gerais</b> .....	14
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
1.4 METODOLOGIA .....	16
1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	17
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO MONOGRÁFICO.....	17

### 2 SISTEMA DE CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	19
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	19
<b>2.2.1 Administração Direta</b> .....	20
<b>2.2.2 Administração Indireta</b> .....	20
2.3 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA .....	21
2.4 ATRIBUIÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA .....	21
<b>2.4.1 Funções quanto aos órgãos</b> .....	22
<b>2.4.2 Funções quanto ao objeto</b> .....	22
2.5 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO ESTADO .....	23
<b>2.5.1 Planejamento</b> .....	23
2.5.1.1 Definição .....	23
2.5.1.2 Importância e função do planejamento .....	24
2.5.1.3 Níveis de Planejamentos .....	25
2.5.1.3.1 <i>Planejamento Estratégico</i> .....	26
2.5.1.3.2 <i>Planos Táticos</i> .....	27
2.5.1.3.3 <i>Planos Operacionais</i> .....	28
2.5.1.4 Características do Planejamento Governamental do Brasil .....	28
2.5.1.4.1 <i>Plano Plurianual</i> .....	28
2.5.1.4.2 <i>Diretrizes Orçamentárias</i> .....	29
2.5.1.4.3 <i>Orçamento Anual</i> .....	29

<b>2.5.2 Orçamento</b> .....	29
2.5.2.1 Definição e Significado .....	30
2.5.2.2 Princípios Orçamentários.....	30
2.5.2.3 Orçamento como instrumento tradicional de controle .....	32
<b>2.5.3 Sistema de Controle Interno</b> .....	33
2.5.3.1 Noções gerais de Controle .....	33
2.5.3.1.1 <i>Definição de Controle</i> .....	33
2.5.3.1.2 <i>Espécies de controle</i> .....	34
2.5.3.1.3 <i>Níveis de Controle</i> .....	36
2.5.3.1.4 <i>Processos de controle</i> .....	40
2.5.3.2 Sistema de controle governamental.....	41
2.5.3.2.1 <i>Definição do controle interno</i> .....	42
2.5.3.2.2 <i>Embasamento legal do controle interno</i> .....	43
2.5.3.2.3 <i>Importância do controle interno</i> .....	44
2.5.3.2.4 <i>Princípios do controle interno</i> .....	46
2.5.3.2.5 <i>Objetivos do controle interno</i> .....	46
2.5.3.2.6 <i>Características do controle interno</i> .....	48
2.5.3.2.7 <i>Classificação do controle quanto à fase do processo</i> ..	50
2.5.3.2.8 <i>Alcance e efeitos do sistema</i> .....	52
2.5.3.2.9 <i>Limitações do controle interno</i> .....	52

### **3 CONSELHO REGIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA**

3.1 CONSTITUIÇÃO E DESENVOLVIMENTO .....	54
3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	55
<b>3.2.1 Plenária</b> .....	55
<b>3.2.2 Diretoria</b> .....	56
<b>3.2.3 Comissões</b> .....	56
3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	57
<b>3.3.1 Missão</b> .....	57
<b>3.3.2 Visão</b> .....	57
<b>3.3.3 Negócio</b> .....	57
<b>3.3.4 Público alvo</b> .....	57
<b>3.3.5 Valores</b> .....	58
<b>3.3.6 Objetivos</b> .....	58

3.4 ESTRUTURA SETORIAL DA INSTITUIÇÃO .....	59
<b>3.4.1 Quadro técnico .....</b>	<b>59</b>
<b>3.4.2 Estrutura dos departamentos .....</b>	<b>60</b>
3.4.2.1 Setor Administrativo .....	60
3.4.2.1.1 <i>Procedimentos administrativos</i> .....	60
3.4.2.1.2 <i>Expedientes de controle</i> .....	64
3.4.2.2 Setor de Registro de Pessoa Jurídica .....	64
3.4.2.2.1 <i>Informações gerais</i> .....	64
3.4.2.2.2 <i>Procedimentos administrativos</i> .....	66
3.4.2.2.3 <i>Expedientes de controle</i> .....	70
3.4.2.3 Setor de Registro de Pessoa Física .....	71
3.4.2.3.1 <i>Informações gerais</i> .....	71
3.4.2.3.2 <i>Procedimentos administrativos</i> .....	72
3.4.2.3.3 <i>Expedientes de controle</i> .....	76
3.4.2.4 Setor de Processo de Provisionado .....	77
3.4.2.4.1 <i>Informações gerais</i> .....	77
3.4.2.4.2 <i>Expedientes de controle</i> .....	79
3.4.2.5 Setor de Fiscalização .....	79
3.4.2.5.1 <i>Informações gerais</i> .....	79
3.4.2.5.2 <i>Procedimentos administrativos</i> .....	79
3.4.2.5.3 <i>Expedientes de controle</i> <i>Informações gerais</i> .....	82
3.4.2.6 Setor Protocolo .....	82
3.4.2.6.1 <i>Procedimentos administrativos anteriores</i> .....	82
3.4.2.6.2 <i>Procedimentos administrativos posteriores</i> .....	84
3.4.2.6.3 <i>Outras atividades realizadas pelo setor</i> .....	86
3.4.2.6.4 <i>Expedientes de controle</i> .....	88
3.4.2.7 Setor Financeiro .....	88
3.4.2.8 Setor de Ética .....	94

3.5 PROPOSTAS E SUGESTÕES .....	94
<b>3.5.1 Setor Administrativo</b> .....	94
<b>3.5.2 Setor de Registro de Pessoa Física</b> .....	95
3.5.2.1 Controle do fax emitido .....	95
3.5.2.2 Controle de correspondência, utilizando nomenclatura própria	95
3.5.2.3 Controle de vencimento da cédula, através de planilha .....	95
<b>3.5.3 Setor de Protocolo</b> .....	96
3.5.3.1 Controle do fax emitido .....	96
3.5.3.2 Controle de correspondências recebidas .....	97
3.5.3.3 Controle das correspondências enviadas com aviso .....	97
3.5.3.4 Implementação das “Comunicações Internas” .....	97
3.5.3.5 Controle das correspondências devolvidas .....	98
<b>3.5.4 Setor de Fiscalização</b> .....	98
<b>3.5.5 Setor Financeiro</b> .....	99
<b>3.5.6 Almoxarifado</b> .....	99
3.5.6.1 Controle do material de expediente .....	99
3.5.6.2 Controle dos materiais de limpeza .....	100
3.5.6.3 Controle dos Informativos e Publicações.....	100
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	101
4.1 QUANTO AOS OBJETIVOS .....	101
<b>4.1.1 Objetivos Gerais</b> .....	101
<b>4.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	102
4.2 QUANTO À METODOLOGIA .....	103

## **BIBLIOGRAFIA**

## **ANEXOS**

# 1 INTRODUÇÃO

Na introdução do trabalho, serão apresentados o tema e problema, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, a metodologia aplicada e a delimitação da pesquisa.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

Platt (2002) pondera que, mesmo não havendo concorrência nem tampouco a intenção de lucrar com as atividades que desenvolve, o Poder Público necessita de informações transmitidas pela Contabilidade que possam nortear as tomadas de decisões. Desse modo, o Planejamento, ferramenta essa indispensável e legalmente obrigatória, permite que o gestor tenha uma visão geral dos programas a serem realizados bem como dos recursos disponíveis. Tal é a sua importância que os próprios Conselhos Federais responsáveis pela regulamentação das classes profissionais estão solicitando aos seus Conselhos Regionais que elaborem o seu “Planejamento Estratégico” em cada mandato.

Melhor do que planejar é agir, é colocar em prática tudo o que fora planejado. Como Ingenheiros (apud Macedo 1996) recomenda, o pensamento e a ação devem andar juntos, como a hélice que impulsiona e a bússola que orienta, para que possam ser eficazes. Destarte, independente da personalidade jurídica que se revista, é aconselhável à organização munir-se de instrumentos de controle que possibilitem o acompanhamento das atividades que se seguem, o confronto com as metas estipuladas bem como a adoção de medidas corretivas.

Diante do exposto, pode-se afirmar que as informações que são obtidas através dos meios de controles implementados pela entidade genuinamente correspondem ao alicerce sobre o qual se edifica todo o Sistema de Planejamento do próximo período, transformando desse modo à arte de administrar num verdadeiro ciclo, envolvendo assim as funções do Planejamento, a elaboração do orçamento e um eficaz Sistema de Controle.

Daí surge o questionamento do presente trabalho: de que modo o Sistema de Controle Interno pode auxiliar no exercício da atribuição legal de cada membro da Administração Pública, especialmente das atividades desenvolvidas pela Autarquia, entidade essa com relativa autonomia política e financeira, e, por conseguinte, na gestão administrativa de modo a orientar as decisões que devem ser tomadas?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo da pesquisa desdobra-se em gerais e específicos, os quais serão arrolados a seguir.

### 1.2.1 **Objetivo geral**

O Objetivo geral desta pesquisa é descrever o Sistema de Controle Interno de uma Autarquia bem como o de propor medidas que venham aperfeiçoar o Sistema já implementado, de forma a contribuir no exercício das atividades intermediárias (Planejamento e Orçamento) desenvolvidas pelo Estado na realização de sua principal função.

### 1.2.2 **Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo geral proposto, serão feitos os seguintes procedimentos:

- Conferir noções básicas sobre a administração pública, elencando os diversos conceitos existentes na literatura, as suas principais funções, a classificação existente no ordenamento jurídico, os princípios que regem suas atividades, etc.;
- Discorrer sobre os aspectos gerais vinculados ao planejamento, tais como as definições que representam as teorias encontradas, a importância desse Sistema para o setor público, os níveis de planejamento apregoados pelos autores bem como tratar sobre a tríplice orçamentária instituída pela Constituição Federal para o processo de Planejamento das instituições públicas;
- Listar as características comuns a todas as espécies de orçamento existentes, apresentando os diversos conceitos encontrados na literatura contábil e tecendo considerações elementares sobre o Orçamento Público;
- Abordar sobre o “controle como instrumento de trabalho”, proferindo, além das definições encontradas e das classificações existentes na literatura, a importância atribuída à Contabilidade nesse processo;
- Discorrer sobre os ensinamentos sobre Sistema Controle Interno, destacando inclusive a importância do Sistema de Controle Governamental na Administração do Setor Público.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A Contabilidade, de acordo com Iudícibus et al (1992), tem a incumbência de captar, registrar, resumir, demonstrar, interpretar e analisar a situação patrimonial, financeira e econômica de qualquer entidade, seja ela de Direito Público ou Privada. Os registros dos atos e fatos da organização são feitos por intermédio da escrituração com base na qual são elaboradas as Demonstrações Contábeis.

Já para as entidades públicas, seja ela classificada como Administração Direta ou Indireta, no entendimento de Kohama (2003), as Demonstrações Contábeis representam uma ferramenta que proporciona à Administração as informações necessárias para a elaboração do Orçamento, peça financeira essa considerada obrigatória que, por servir de base para um eficaz Sistema de Planejamento nos diversos níveis de governo, atribui à Contabilidade uma outra função: instrumento preditivo das operações governamentais.

Para que sejam utilizadas com valor preditivo, é necessário que tais informações sejam relevantes e confiáveis. Para alcançarem esse nível, Hendricksen e Breda (1999) recomendam que a Contabilidade contenha os seguintes atributos: em se tratando de relevância, a informação deve ser oportuna e possibilitar feedback; para que seja confiável é necessário que ela seja verificável, neutra e fiel ao registro. A informação só é neutra quando desprovida de viés, ou seja, não há pretensão em direcionar o resultado, e só tem credibilidade quando representa fielmente a realidade.

Todavia, a simples elaboração de um perfeito Sistema de Planejamento não é suficiente para qualquer ente. Tudo porque há projetos firmados pela empresa que não dispõem dos meios necessário ou de projetos que possibilitem a sua implantação. Portanto, como Eistein (apud Macedo 1996, p. 89) mesmo já afirmava “Muito mais importante que o conhecimento é a ação”. Devem, pois, existir instrumentos de controle e de monitoramento capazes de verificar se os Planos estabelecidos para um período específico foram cumpridos bem como o de buscar identificar se há consistência entre as metas fixadas e os trabalhos desenvolvidos.

Além do acompanhamento contábil, para as instituições públicas, é importante que o Sistema de Controle Interno esteja muito bem estruturado para que suas atribuições sejam realizadas de sorte a cumprir a função para o qual foi fundada e principalmente que facilite inclusive a fiscalização exercida pelos órgãos competentes.

Reiterando o que já fora discursado, é interessante que os gestores das Instituições Públicas se atentem para o que fora desenvolvido pelos estudiosos nos assuntos contábeis, os

quais desenvolveram importantes ferramentas para a mensuração das atividades operacionais das empresas. Conforme Platt (2002), tais informações certamente poderão ser usadas no diagnóstico financeiro da organização bem como na decisão de medidas que satisfaçam as necessidades públicas num ambiente de recursos restritos e de muitas demandas legais e políticas.

#### 1.4 METODOLOGIA

Salomon (1977) define monografia como sendo o “tratamento escrito de um tema específico que resulte de interpretação científica com o escopo de apresentar uma contribuição relevante ou original e pessoal à ciência”. Sintetizando o que o supra dito autor mencionou, como bem fez Marconi e Lakatos (1991), pode-se dizer que a monografia corresponde a um estudo de um determinado tema, com um valor suficientemente representativo e que, por se tratar de um trabalho científico, deve, observando a regras previamente consignadas, submeter-se a uma rigorosa metodologia.

Tal metodologia pode ser compreendida através da identificação da tipologia de delineamento da pesquisa, caracterizada como sendo uma sistemática para desenvolver o estudo.

No tocante à *abordagem do problema*, o trabalho se insere no âmbito dos *qualitativos*, através do qual se desenvolverá toda a análise proposta. Essa classificação encontra respaldo no depoimento de Richardson (1999 apud Beuren et al 2002), quando menciona que essa tipologia pretende descrever a complexidade do problema bem como analisar a interação entre os métodos e o resultado. É possível ainda, de acordo com o supracitado autor, que, a partir das constatações obtidas, o trabalho monográfico contribua no sentido de iniciar o processo de mudança em um determinado grupo.

O estudo também se enquadra como sendo uma *pesquisa do tipo formulativo, sistemático ou exploratório*. Nesse aspecto, procura-se enfatizar o descobrimento de idéias e discernimentos. Beuren (2003) afirma que uma pesquisa dessa natureza é caracterizada por possuir pouco conhecimento sobre a temática e que, por meio de um estudo minucioso, tem-se a pretensão de conhecer o assunto com maior profundidade.

Quanto ao *método empregado*, pode-se afirmar que se reporta a um *estudo de caso*, em que, segundo Gil (apud Beuren 1993), caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de modo que possibilite o seu amplo e minucioso conhecimento.

## 1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Dada à necessidade de reestruturação da Autarquia selecionada, pareceu oportuno um estudo que diagnosticasse a real situação da instituição bem como apontasse os setores que necessitavam de maiores atenções.

O presente trabalho volta-se, sobretudo, para a análise do Sistema de Controle Interno de uma Autarquia. No entanto, não se pode desvincular controle, planejamento e orçamento, haja vista constituírem as atividades, sobre as quais se respaldam as funções atribuídas por lei a cada organismo público. Portanto, serão apresentadas tão somente as considerações gerais sobre cada um dos temas e, por exigência do próprio estudo, dar-se-á uma atenção especial ao controle.

É de bom alvitre salientar que o que deve ser analisado no presente trabalho é se há necessidade de melhoramento de algum setor. Logo, não se tem a pretensão em estabelecer um Sistema de Controle, nem tampouco de atribuir uma importância demasiada a algum setor em detrimento de outro.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO MONOGRÁFICO

O presente trabalho encontra-se subdividido em quatro capítulos. No primeiro, serão feitas considerações introdutórias, que contemplam o tema e problema, a definição dos objetivos gerais e específicos, a justificativa da pesquisa, a metodologia aplicada, a limitação do estudo e a apresentação da estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, por se tratar de estudo que envolve um segmento da Administração Pública, passível de emprego de todos ensinamentos ministrados pelo Direito Administrativo, decidiu-se partir desses aspectos gerais para se chegar no estudo do Sistema de Controle Interno.

Procurou-se traçar um raciocínio lógico, partindo do conceito e da estrutura organizacional da Administração Pública e permeando noções básicas das principais atividades estatais (planejamento e elaboração do orçamento) para se atingir o âmago da questão do presente trabalho, ou seja, o sistema de controle interno.

No terceiro capítulo, será apresentado o Conselho Regional de Educação Física de Santa Catarina (CREF3/SC) e será feito um estudo minucioso sobre os procedimentos

administrativos de cada setor, com a identificação dos principais expedientes de controle usados para o desenvolvimento de cada departamento.

Ainda no terceiro capítulo, serão delineadas as propostas feitas durante o trabalho bem como os resultados obtidos e outras considerações que certamente serão implantadas para melhoramento das atividades nos respectivos setores. O último capítulo vai retratar as conclusões obtidas com essa experiência.

## 2 SISTEMA DE CONTROLE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O controle constitui um importante instrumento no desenvolvimento das atividades governamentais da Administração Pública. Por conta disso, mister se faz elencar as características peculiares.

### 2.1 CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Há várias formas encontradas na doutrina para conceituar a expressão “Administração Pública”. Kohama (2003) define como sendo o aparelhamento do Estado, preordenado à execução de seus serviços, objetivando a satisfação das necessidades da sociedade. Para Tavares (1992), corresponde não só ao conjunto de órgãos, como também à reunião de pessoas coletivas públicas bem como aos serviços desempenhados da atividade ou da função administrativa.

Todavia, Moraes (2000) entende que a “Administração Pública” pode ser conceituada sob dois ângulos: um de aspecto objetivo e outro, subjetivo. Na visão da primeira concepção, a Administração seria uma atividade concreta e imediata que o Estado exerce para a consecução dos interesses coletivos ao passo que na segunda, corresponderia ao conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a legislação estabelece a função administrativa.

É importante frisar, como bem lembra Basto (1999), que a Administração Pública não deve ser confundida com nenhum dos poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), porquanto cada um apresenta órgãos administrativos. É certo que no Poder Executivo é que se alojam, por excelência, tais órgãos, mas nem mesmo nesse caso, deve-se ter por sinônimo Poder Executivo e Administração Pública.

### 2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Por força do art. 37 da Carta Magna/88, a estrutura estatal é desdobrada em: (1) Administração Direta e (2) Administração Indireta. Segundo Bastos (1998), tal terminologia é empregada para diferenciar a administração centralizada da descentralizada.

### 2.2.1 Administração Direta

A Administração Direta, segundo o entendimento de Bastos (1999, p. 323), “é aquela que integra os próprios Poderes que compõe as pessoas de direito público com capacidade política”, isto é, com poder de legislar. Em linhas gerais, pode-se afirmar que nessa categoria encontram-se arrolados os Municípios, Estados-membros e a União.

### 2.2.2 Administração Indireta

Trata-se do ato pelo qual a Administração Pública Direta confere a outro ente a responsabilidade de realizar alguns obrigações. Para tanto, ela vale-se de dois expedientes legais: a outorga e a delegação. Na primeira modalidade, o Estado transmite, mediante previsão normativa, determinado serviço público que deverá ser feito por um tempo indeterminado ao passo que na delegação, há um contrato estabelecendo o serviço a ser desenvolvido bem como o prazo em que deve ser feito.

É importante frisar que, por conta da legislação vigente, as principais instituições classificadas nessa classe são: autarquias, sociedades de economia mistas, empresas públicas e fundações. A seguir, encontram-se dispostos os principais traços distintivos de cada entidade.

	Autarquias	Fundações Públicas	Empresas Públicas	Sociedade de Economia Mista
Criação	Lei específica	Lei autorizadora	Lei autorizadora	Lei autorizadora
Personalidade Jurídica	Direito Público	Direito público	Direito privado	Direito privado
Capital	Próprio	Capital do Governo	Capital do Governo	
Finalidade	Sem fins lucrativos	Sem fins lucrativos	Com fins lucrativos	Com fins lucrativos
Obs.	Exerce atividades típicas da Adm. Pública		Pode-se apresentar sob qualquer forma societária	
Exemplo	INSS	IBGE	EMBRAPA, Casa da Moeda	Petrobrás

Quadro 01: Características dos segmentos da Administração Indireta

### 2.3 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

Por determinação do art. 37, da Carta Magna/88, a Administração Pública é classificada como direta ou indireta e assim sendo deve submeter-se à observância dos seguintes princípios:

- a) *Princípio da Legalidade*, segundo o qual, de acordo com Magalhães (1990), o administrador deve agir em concordância “não só com a letra da lei, mas também com seu espírito, com a sua substância, com os princípios gerais do direito que norteiam o direito objetivo do Estado, como grupo social integrado a uma civilização.” Por esse princípio, o gestor deve praticar tão somente o que estiver expressamente autorizado a fazer;
- b) *Princípio da impessoalidade*: contempla a noção, para Moraes (2000), que o administrador é o executor do ato, que serve de veículo para manifestação da vontade do Estado e, por conseguinte, as suas realizações são da entidade pública em nome do qual atuou;
- c) *Princípio da moralidade*: diz o sobredito autor que, por esse princípio, o gestor deve agir conforme a lei e, no exercício de sua função pública, respeitar princípios éticos de razoabilidade e justiça;
- d) *Princípio da publicidade*: Esse princípio representa uma aspiração de dar aos atos a publicidade necessária, com a finalidade de que, com a fiscalização popular, seja garantida às partes, maior segurança na prática dos trabalhos governamentais;
- e) *Princípio da eficiência*: segundo Moraes (2000), tal princípio determina que a Administração Pública, direta e indireta, aja de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sempre em busca da qualidade e produzindo o efeito aspirado.

### 2.4 ATRIBUIÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

Consoante Silva (1996), as funções administrativas podem ser classificadas de duas maneiras: funções quanto aos órgãos e quanto ao objeto.

#### 2.4.1 Funções quanto aos órgãos

O supracitado autor explica que, nessa categoria, encontram-se contempladas as funções que variam de acordo com a organização particular do Estado. Sendo assim, pode-se dizer que as principais funções são as seguintes:

- a) *Funções volitivas*, exercidas por quem tem a incumbência de formar ou de transmitir a vontade suprema da entidade. Sabe-se que no meio político, as funções volitivas são emanadas pelo Poder Legislativo;
- b) *Funções diretivas*, responsáveis pela interpretação e execução das decisões adotadas pelos órgãos volitivos, as quais são confiadas aos titulares dos órgãos dos Poderes Legislativos, Executivos e Judiciários;
- c) *Funções executivas*, relacionadas com as tarefas que procuram alcançar os fins propostos, essa modalidade é formada pelos agentes arrecadadores, isto é, pelos agentes públicos e privados, e também pelos agentes pagadores.

#### 2.4.2 Funções quanto ao objeto

O sobredito autor expõe que as funções quanto aos objetos podem ser subdividida em três categorias:

- a) *Funções de direção*, cujo objetivo é informar, regulamentar e governar todo trabalho econômico, de modo que os objetivos estabelecidos sejam adimplidos;
- b) *Funções de gestão*, vinculados aos processos que almejam a obtenção, transformação, circulação e consumo de bens, de forma que alcancem as metas firmadas;
- c) *Funções de controle*, abrangendo tanto o controle contábil bem como o administrativo. Este tópico será abordado com maior profundidade no momento oportuno.

Uma vez apresentadas as funções da Administração Pública, é importante introduzir no estudo as principais atividades exercidas para o desenvolvimento de tais funções.

## 2.5 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO ESTADO PARA A REALIZAÇÃO DE SUA PRINCIPAL FUNÇÃO

Conforme Solonca (2004), o Planejamento, o Controle e o Orçamento são as principais atividades desenvolvidas pelo Estado para a realização do que os autores denominam “atividades elementares do Estado”, tais como justiça, segurança pública e defesa nacional.

### 2.5.1 Planejamento

O Planejamento, por se configurar numa ferramenta indispensável nas empresas, tem sido objeto de estudo de renomados autores. A seguir, encontram-se corroborados os principais ensinamentos sobre o tema.

#### 2.5.1.1 Definição

Ferreira (1993) define o planejamento como um trabalho de preparação para um empreendimento; o processo que conduz à fixação de um conjunto coordenado de ações (pelo governo, pela direção de uma empresa, etc.) visando à consecução de determinados objetivos. É, segundo a Sidou (2004), elaborar planos ou programas, com objetivos definidos e respaldados em bases técnicas, que devem ser executados em obediência a cronogramas financeiros e físicos.

Para Ackoff (1976), o Planejamento é uma atividade que procura definir um futuro almejado e os meios eficazes para alcançá-lo, na expectativa de que esse futuro possa ser melhorado por intervenção ativa no presente. Kwasnicka (1995) complementa a informação transmitida pelo autor supracitado, ao definir Planejamento como sendo a análise de informações relevantes do passado e do presente bem como a avaliação dos prováveis desenvolvimentos futuros, de modo a determinar um curso de ações que possibilite a entidade de alcançar seus objetivos.

Já para Welsch (1983), o Sistema de Planejamento também está vinculado às atividades em execução, quando menciona que planejamento é o ato de desenvolver, de forma criativa, novas potencialidades e o de melhorar as atividades operacionais bem como é

estabelecer de forma sistemática os objetivos relevantes da entidade e formular estratégias e planos realistas, coerentes aos objetivos fixados.

Sendo assim, conforme Pereira (1999), pode-se afirmar que há diversas maneiras de conceituar o vernáculo “Planejamento”: a primeira entende que é uma atividade dirigida para a obtenção de um resultado racional ao passo que a segunda tem o planejamento como um processo de decisão e, dessa forma, a atividade de planejar estaria vinculada à prática de decidir antecipadamente, o que corresponde, consoante Frezatti (1999), optar por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função do grau de aceitação do risco, da disponibilidade e das preferências.

Independente de qual seria a definição mais apropriada de planejamento, deve-se mencionar, segundo Pereira (1999) que a expressão física, o documento resultante desse processo é o plano, o programa ou projeto e que o orçamento é, por sua vez, um instrumento de planejamento.

#### 2.5.1.2 Importância e função do planejamento

A principal importância identificada por Maximiano (2000) diz respeito ao valor preditivo que o Sistema de Planejamento ostenta, permitindo dessa forma que a entidade antecipe-se às mudanças em seus sistemas internos e no ambiente em que se encontra e também que se adapte ao meio garantindo sua sobrevivência e sua eficácia.

Em linhas gerais, pode-se dizer que são três os tipos de necessidade que levam as organizações a investir em planejamento: (1) necessidade ou predisposição de interferir no curso dos acontecimentos e de criar seu futuro; (2) necessidade de enfrentar eventos futuros conhecidos ou previsíveis e; (3) necessidade de coordenar eventos e recursos entre si.

Welsch (1983) explica que a função administrativa pode ser examinada segundo o grau de formalidade que apresenta, isto é, de acordo com o processo pelo qual o planejamento é sistematizado e à medida que certas deliberações administrativas são apregoadas em planos escritos e em projeções financeiras padronizados. O autor argumenta que, exceto quando não há uma rígida formalidade, esse esquema é bastante importante por várias justificativas, a saber:

- O processo de administração não pode ser implementado com eficácia de modo aleatório;

- Como o número de indivíduos envolvidos no processo administrativo é grande, o ambiente deve ser caracterizado por uma razoável estabilidade e uniformidade;
- Se não fossem expressos por escritos, os objetivos e as metas tenderiam a ser vagos e a representarem um pensamento incompleto de um ou de um grupo de indivíduos.
- A formalização dos objetivos, metas, políticas e procedimentos possibilitam uma efetiva comunicação e um entendimento mútuo;
- A formalização exige a fixação de prazos a serem observados nos processos decisórios;
- A formalização concede bases lógicas para uma flexibilidade racional, expressiva e coerente na execução do processo administrativo.

Em se tratando do Poder Estatal, segundo Pereira (1999), o Planejamento constitui uma proposta técnica consistente para a realização de políticas, buscando contribuir para uma melhor organização, qualitativa e quantitativamente, dos serviços públicos e de igual modo promover a manutenção do bem-estar social e o ajustamento das desigualdades e do desenvolvimento nacional.

Em virtude disso, planejar deve ser interpretado como sendo o ato pelo qual se confere transparência e consistência à própria ação governamental, o modo de organizar o que será feito e de sistematizar as idéias e os recursos para tornar mais eficientes as ações governamentais, com a fixação de metas e prazos para a orientação e a determinação dos meios para alcançá-la.

Sendo assim, pode-se afirmar, consoante Piscitelli (1997), que o planejamento é uma maneira de a sociedade aferir, por intermédio de seus representantes, suas potencialidades e limitações, coordenando seus recursos e seus esforços para o desenvolvimento de ações que atinjam as metas e os objetivos nacionais firmados.

### 2.5.1.3 Níveis de Planejamentos

Conforme Sanvicente (1995), essa alternativa procura distinguir os níveis de Planejamento pelo seu significado, alcance ou impacto sobre a natureza dos problemas que se pretende solucionar. São três os níveis de Planejamento:

### 2.5.1.3.1 *Planejamento Estratégico*

Segundo Ackoff (1983), as decisões tomadas pela entidades estão vinculadas a problemas exógenos à empresa, mais comumente aos mercados e às linhas de produção e de serviços. Um programa que tenha pretensão em diversificar os produtos é sempre uma atividade de ordem estratégica e, por conta desse motivo, é de suma importância para a empresa.

Para Maximiano (2000), pode-se definir Planejamento Estratégico como sendo o processo no qual os objetivos e os meios para a sua obtenção são estabelecidos, levando-se em consideração o ambiente, os desafios bem como as oportunidades internas e externas.

Em contrapartida, Cunha (2000) entende que se trata de um processo em que se realiza a análise dos pontos fortes e fracos da entidade, das oportunidades e das ameaças do ambiente, com a pretensão de formular objetivos, estratégias e ações que viabilizam um aumento da competitividade.

Para Gitman (2002), reporta-se a um planejamento a longo prazo o que corresponde, para Lunkes (2003), um período de cinco anos ou mais e que traz consigo poucas informações quantitativas. Segundo o supracitado autor, nessa modalidade tem-se: (1) a decisão para onde a empresa vai; (2) a avaliação do ambiente dentro do qual ela desenvolverá suas atividades operacionais; (3) a fixação estratégias para alcançar os objetivos firmados.

Todavia, baseado em Drucker (1984), muitos fazem confusões sobre o que ele representa. Portanto, é imprescindível apresentar algumas considerações que o autor traça sobre o que o Planejamento Estratégico não é:

- a) Não é a aplicação de técnicas e métodos científicos e sim o emprego de raciocínio, análise, imaginação e julgamento;
- b) Não é uma previsão e é exatamente por isso que o Planejamento Estratégico é tão necessário. A previsão jamais pode ser considerada uma base adequada para as tomadas de decisões;
- c) Não é compreende decisões futuras e sim do que existe de futuro nas decisões do presente.
- d) Não é uma tentativa de eliminar o risco, nem tampouco de minimizá-lo. O risco é a essência da atividade econômica. O resultado final de um bom Planejamento Estratégico é a capacidade de assumir os riscos, meio pelo qual o desempenho é melhorado.

Destarte, o sobredito autor define Planejamento Estratégico como sendo o processo contínuo de decidir no presente de forma sistemática e com o maior conhecimento possível de seu futuro; é organizar os esforços para que essas decisões sejam adimplidas e; é mensurar os resultados por meio do confronto com as expectativas, através de uma retroalimentação sistemática e organizada.

Feito isso, para facilitar o entendimento, convém listar as principais etapas, sob o julgamento de Maximiano (2000), sobre o processo de planejamento estratégico: (1) Análise da situação estratégica; (2) Análise dos fatores externos (ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente); (3) Análise dos fatores internos (com a avaliação dos pontos fracos e dos pontos fortes dos sistemas internos da organização); (4) Definição do plano estratégico, incluindo os objetivos e a estratégica.

#### *2.5.1.3.2 Planos Táticos, Administrativos; Integrativos ou Funcionais*

Para Maximiano (2000), o processo de planejamento das áreas funcionais é o desdobramento do plano estratégico, dentro do qual são definidas as linhas de ações que colocam em prática os objetivos estratégicos da instituição. Em virtude disso, no planejamento funcional, é preciso que haja uma avaliação dos principais setores da organização, tais como: (1) Marketing: responsável pela gerência das relações com o mercado; (2) Produção (ou operações): controlando o fornecimento dos produtos ou dos serviços prestados pela empresa a seus clientes ou usuários; (3) Finanças: administrando a entrada e a saída dos recursos pecuniários da entidade; (4) Recursos Humanos: gerindo as relações da empresa para com seus funcionários.

Segundo Ackoff (1983), esse tipo de planejamento volta-se para uma melhor estruturação dos recursos físicos, financeiros e humanos. Portanto, pode-se dizer que o projeto de reorganização de um departamento ou de reformulação de um sistema de informações, quando programados antecipadamente, são exemplos do Planejamento Integrativo.

É importante mencionar, conforme Lunkes (2003), que esse tipo de planejamento confere aos gestores objetivos quantitativos mensuráveis e que representam objetivos na forma de relações financeiras que devem ser alcançados num intervalo entre três e cinco anos. Para Catelli et al (2001), o produto obtido com essa espécie de planejamento é um conjunto de diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que objetiva nortear os planos operacionais.

### 2.5.1.3.3 Planos Operacionais

Como bem pondera Lunkes (2003), enquanto o Plano Tático formula objetivo mensurável, o Planejamento Operacional atenta-se para a descrição de como devem ser realizadas as atividades operacionais da empresa. Com a elaboração de um bom Planejamento Operacional, espera-se alcançar, na concepção de Ackoff (1983), a eficiente utilização dos recursos num determinado período.

Para tanto, Maximiano (2000) explica que o primeiro passo seria a formulação dos objetivos principais ou estratégicos, os quais revelariam o ponto de chegada da organização. Uma vez feito isso, o gestor, na confecção do plano operacional, deveria levar em consideração três elementos básicos, a saber: (1) Fixação dos objetivos específicos, indicando como e o quê a organização deve fazer para cumprir os objetivos estratégicos; (2) Determinação das atividades necessárias para desenvolver os objetivos específicos e; (3) Estabelecimento dos recursos que devem ser mobilizados para a realização de tais atividades.

### 2.5.1.4 Características do Planejamento Governamental do Brasil

Nos termos do art. 165, da Carta Magna/88, o Brasil utiliza o Sistema de Planejamento Integrado, também denominado como Processo de Planejamento-Orçamento, que foi proposto pela Organização das Nações Unidas (ONU) para os países subdesenvolvidos. Esse Sistema procura, na visão de Kohama (2003), compatibilizar as alternativas para as ações a serem feitas pelo Poder Público com os meios disponíveis para colocá-las em prática e é composto pela trílice peça orçamentária

#### 2.5.1.4.1 Plano Plurianual

Segundo o sobredito autor, esse é um plano de médio prazo, por intermédio do qual se procura ordenar as ações governamentais que levem à consecução dos objetivos e das metas firmadas para um período de cinco anos, em nível federal, e de quatro anos, em nível estadual e municipal.

O §1º, do art. 165, da CF/88, dispõe que a lei que instituir o plano plurianual deverá consignar, de modo regionalizado, as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e também para as relativas aos programas de duração continuada.

#### 2.5.1.4.2 *Diretrizes Orçamentárias*

Trata-se de um diploma legal cuja finalidade é de orientar a elaboração dos orçamentos anuais, abarcados pelo orçamento fiscal, de investimento e de seguridade social.

Por força do §2º do supracitado artigo, essa peça orçamentária deverá: (1) contemplar as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente; (2) nortear a elaboração da lei orçamentária anual e; (3) dispor sobre as alterações na legislação tributária e estabelecer a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

#### 2.5.1.4.3 *Orçamento Anual*

O §5º do artigo 165 da Constituição Federal determina que a lei orçamentária anual deve compreender: (1) o orçamento fiscal concernente aos Poderes do EXECUTIVO, Legislativo e Judiciário, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive as fundações criadas e mantidas pelo poder público; (2) o orçamento de investimento das empresas em que o Estado detenha, direta ou indiretamente, a maioria do capital social com direito a voto e; (3) o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos vinculados a ele, seja da administração direta ou da indireta bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público.

### 2.5.2 **Orçamento**

Com base em Pereira (1999), pode-se afirmar que o orçamento representa uma valiosa ferramenta do Sistema de Planejamento e do Controle. Portanto, mister se faz delinear, em linhas gerais, as principais considerações sobre essa peça constitucional.

### 2.5.2.1 Definição e Significado

Orçamento, segundo Sidou (2004), é uma palavra advinda do latim (*orsa*) que traduz o ato ou efeito de estimar, calcular e avaliar matéria financeira. Contabilmente, ele pode ser compreendido como a discriminação de receita e despesa capaz de evidenciar a política econômica, financeira bem como o programa imposto pela instituição.

Orçamento Público, com base em Piscitelli (1997), constitui um instrumento usado pelo Estado que demonstra o programa de ação a ser executado num interstício de tempo pré-estabelecido, quer na manutenção de suas atividades, quer na implantação de seus projetos, e que discrimina a origem e os montantes dos recursos a serem obtidos, bem como os dispêndios a serem feitos.

Para Angélico (1994), o orçamento público é um planejamento de aplicação dos recursos previstos, em programas de investimentos, custeios, inversões e de transferência durante um período financeiro. De modo poético, Deodato conceitua orçamento como o espelho da vida estatal, em que se conhece o processo, a cultura e a civilização de um Estado pelas cifras.

Todavia, Silva (1996) atribui dois significados distintos para a expressão “Orçamento Público”. No primeiro entendimento, de ponto de vista objetivo, é o ramo de atividade das Ciências Financeiras que estuda a Lei Orçamentária e o conjunto de normas relacionadas à sua preparação, execução e controle ao passo que no segundo, sob aspecto subjetivo, representa a faculdade adquirida pelo povo de aprovar, por intermédio de seus representantes legitimamente eleitos, os dispêndios governamentais que serão realizados durante um exercício.

### 2.5.2.2 Princípios Orçamentários

Para que seja a fiel expressão do programa de um governo, de acordo com Kohama (2003), o Orçamento deve contemplar os princípios arrolados no art. 168, da Constituição Federal/88, os quais objetivam assegurar, em consonância com os escritos de Silva (1996), o cumprimento das finalidades a que se propõe o orçamento.

Tais princípios, no ponto de vista do supracitado autor, podem ser classificados da seguinte maneira:

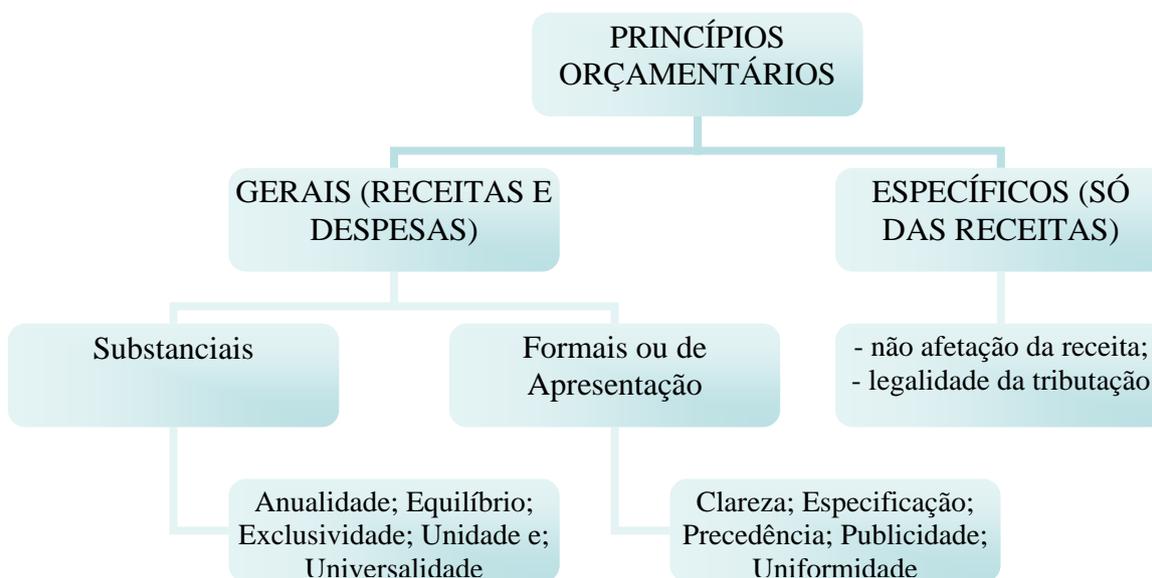


Figura 01 – Princípios orçamentários  
Fonte: Silva, 2004.

Dentre os princípios orçamentários, destacam-se:

- a) *Princípio da Anualidade*: também denominado princípio da periodicidade, por intermédio dele, o orçamento deve ter a vigência limitada a um período anual;
- b) *Princípio do Equilíbrio*: segundo Kohama (2003), o orçamento deverá manter o equilíbrio entre as receitas e despesas, consolidando desse modo uma salutar política econômico-financeira que evitem déficits espirais e o endividamento congênito.
- c) *Princípio da Exclusividade*: devem fazer parte do orçamento todas as matérias pertinentes e, por conseqüência, deve-se evitar a inserção de assuntos de outros campos e estranhas à previsão de receitas e a fixação de despesas (Kohama. 1996), ressalvada a autorização para abertura de créditos suplementares e contratação de operações de créditos;
- d) *Princípio da unidade*: ordena que as receitas e despesas estejam consubstanciadas numa só peça orçamentária, num único documento, de modo a demonstrar, pelo confronto entre receitas e despesas, se há equilíbrio, superávit ou déficit;

- e) *Princípio da universalidade*: estabelecendo que o orçamento deva compreender toda e qualquer matéria financeira, eliminando-se dela qualquer dispositivo estranho à estimativa da receita e fixação da despesa para o próximo exercício (SILVA, Sant'Ana, 1962);
- f) *Princípio da Clareza*: o orçamento deve ser disposto de forma clara, ordenada e completa (Kohama, 2003), e ainda ser compreensível a qualquer pessoa que tenha interesse em manipulá-lo (Giacomoni, 1996);
- g) *Princípio da Especificação*: também conhecido por princípio da discriminação, Angélico (1994) adverte que esse princípio veda as inclusões globais, tanto para arrecadação de receitas quanto para aplicação dos recursos financeiros. Desse modo, os planos de custeio e investimento e também os de cobrança dos tributos devem ser arranjados de maneira minuciosa, detalhadamente;
- h) *Princípio da Publicidade*: esse princípio represente uma aspiração de dar aos atos governamentais a publicidade necessária, para que, com a fiscalização popular, seja garantida à coletividade maior segurança na condução dos trabalhos. Consoante Silva (1996), a Constituição Federal determina que o Poder Executivo publique, até 30 dias após o encerramento de cada bimestre, um relatório resumido da execução orçamentária, que deverá ficar disponível no respectivo Poder Legislativo e no órgão técnico responsável por sua elaboração durante todo o exercício;

### 2.5.2.3 Orçamento como instrumento tradicional de controle

Para Koontz e O'donnell (1973), o orçamento representa o único instrumento de controle, em que pese exista instituições que logrem um alto nível de controle, sem a elaboração formal de orçamento. A explicação fornecida pelos autores é que, muito embora não exista a confecção da peça, não se pode cogitar que os princípios orçamentários norteiam as atividades operacionais da companhia.

Os autores advertem que ao converter o plano em números, o gestor pode delegar autoridade, com maior alvedrio, para efetivação dos planos dentro dos limites do orçamento e, nesse contexto, pode-se vislumbrar quanto de capital será gasto, como será gasto, e quem o gastará, além de identificar quais receitas, despesas ou unidades físicas abarcados por seus planos. Em nada, portanto, prejudica o controle a ser desenvolvido.

Contudo, não é possível separar planejamento e orçamento, haja vista este também ser ferramenta daquele. Ainda assim, deve-se ter em mente que somente será um instrumento de controle, o orçamento que reflete o modelo organizacional da entidade e que esteja completo, coordenado e satisfatoriamente desenvolvido.

### 2.5.3 Sistema de Controle

Miranda (1985), em sua obra, enunciou que o controle é uma importante ferramenta dos que têm os predicado enumerados por Pinheiro (1955, apud Miranda 1985), como capacidade técnica, inteligência, amabilidade, descrição, paciência, desembaraço e espírito de justiça.

Sendo estas, em grande parte, elementos inerentes ao ser humano, convém entender os princípios que norteiam essa prática, de modo a desenvolver as atividades de comando e direção de forma que maximizem os resultados.

#### 2.5.3.1 Noções gerais de Controle

Conforme Correia (apud Siqueira 1999), o controle se faz necessário na medida em que a organização evoluciona, expande, até alcançar um determinado porte que impossibilite ao administrador acompanhar os negócios empresariais com a mesma eficiência. Nesse momento, todo o conhecimento transmitido pelos estudiosos da área é válido.

##### 2.5.3.1.1 Definição de Controle

A palavra “controle” advém do termo francês “contre-rolé”: “rolé” denota listagem, ao passo que “contre” indica a comparação de algo com o seu original. Trata-se, portanto, da palavra empregada para indicar a fiscalização exercida sobre pessoas, órgãos ou coisas, para que a qualidade destas coisas bem como as atividades desenvolvidas por estas pessoas (físicas ou jurídicas) não se desviem do padrão estabelecido.

Já Cruz, Glock e Platt (2002), o controle contempla qualquer atividade de averiguação sistemática de um registro, feita de modo contínuo ou periódico, e que tem por produto um

documento ou outro meio que indique uma ação, uma situação, um resultado, etc. Nessa visão, Ackoff (1976) pontua que a atividade de controlar também abarca a avaliação das decisões, inclusive daquelas de nada fazer, desde que tenham sido adotadas pela administração da empresa.

Quando se fala em manter o curso de um planejamento, fala-se num protótipo estabelecido. Nesse sentido, Maximiano (2000) define o vernáculo “controle” como sendo a manutenção de um padrão de comportamento, respaldado em informações permanentes sobre o próprio sistema e o padrão de comportamento. Esse padrão corresponde o critério de desempenho do sistema.

Entretanto, Cooper e Argyris (2003), atribuem um significado ainda maior, ponderando que o controle pode ser exercido não só tendo em vista a manutenção de um padrão, como também a mensuração do distanciamento que existe entre ele e uma atividade desenvolvida por um determinado agente.

#### 2.5.3.1.2 *Espécies de controle*

Segundo Faccioni (2005), pode-se dizer que existem quatro formas de controle: interno, externo, judicial e social. Dentre as principais características destacam-se:

##### a) Controle Interno

De acordo com Meirelles (apud Faccioni (2005)), o Controle Interno é todo aquele desenvolvido pela entidade ou pelo órgão competente pela atividade controlada, no âmbito da própria Administração.

Para Jucius e Schlender (1990), estes controles podem ser classificados e exercidos sob os seguintes títulos:

- *Relação de controle de cada unidade da instituição.* Naturalmente, o ideal é que cada responsável exerça, com menor ou maior grau, as funções de controle em relação aos subordinados de sua própria unidade. Não sendo possível, sugere-se então indicar um assistente do quadro administrativo ou de baixar normas que possibilitem o controle da unidade;
- *Relação de controle de pessoal da administração.* À medida que a empresa expande suas atividades, recomenda-se o estabelecimento de unidades de controle, de natureza de uma assessoria, para prover serviços especializados

de controle sobre alguns departamentos ou sobre alguns fatores ou recursos numa companhia. Estas atribuições também podem ser delegadas aos mais altos níveis de organização dentro uma companhia os quais foram incumbidos pela coordenação de esforços das divisões mais importantes da empresa.

- *Controles informais*: a função de controle pode ser exercida por maneiras informais, como exemplo a tradição, a precedência no falar e por cortesias.

#### b) Controle Externo

Führer (2000) informa que o controle externo normalmente é exercido pelo Poder Legislativo, com auxílio dos Tribunais de Contas, os quais podem cominar sanções previstas nos casos de ilegalidade de despesa ou irregularidades de contas, como multa proporcional ao dano provocado à Fazenda. Podem também fixar prazos para que as instituições adotem providências bem como representar junto ao Ministério Público sobre as irregularidades ou abusos que identifiquem.

É também importante pontuar que os Conselhos Regionais de classes profissionais, além da prestação de contas feito ao Tribunal, também se submetem aos Conselhos Federais, devendo apresentar seus demonstrativos bem como as informações que lhes serem solicitadas e devem ainda manter seus Sistemas atualizados e ordenados.

Faccioni (2005) salienta que os controles internos e externos, uma vez encontrando-se bem articulados, há a promoção de bem estar social, com a otimização dos resultados e com uso mínimo dos recursos para desenvolvimento das atividades.

#### c) Controle Judicial

Sidou (2004) explica que o controle judicial, ou melhor, controle de constitucionalidade, atividade essa típica do Poder Judiciário ou de uma Corte Constitucional, consiste no método de preservar a supremacia da Carta Magna vigente em face de lei ou tratado que contenha, no todo ou em parte, preceitos normativos incompatíveis ou inclináveis em relação a ela.

Deve-se, pois frisar, baseado no sobredito autor, que o controle de constitucionalidade pode dar-se de duas formas: *controle direto*, quando a ação feita com a intenção de ferir ou de vulnerar a norma constitucional; e *controle incidental ou indireto*, quando a inconstitucionalidade é argüida no curso de uma ação com escopo diverso daquela de lesar a lei.

#### d) Controle Social

Charon (1999), citando Roucek (1978), conceitua “controle social” como sendo as pressões exercidas pela sociedade e por seus grupos com o objetivo de influenciar o comportamento dos membros individuais para que estes se sujeitem às normas do grupo.

Já para Marx (apud Charon, 1999), o controle social compreende os vários modos utilizados pelos poderosos na sociedade para reprimir, controlar e manipular o indivíduo, por meio do uso de força, do controle de empregos e da manipulação. O autor acrescenta que até mesmo os valores, os princípios morais e a própria cultura implementada na sociedade são artifícios da classe poderosa para garantir e até mesmo justificar a submissão espontânea.

Tal espontaneidade, segundo Durkheim, emerge da socialização, segundo a qual o indivíduo é “ensinado” a conhecer a sociedade, a sua cultura, a sua estrutura e as instituições dessa sociedade, de modo que entenda o papel que deve desempenhar nela. Campbell (1975) lembra que esse processo inicia com o nascimento e o âmago da questão seria exatamente o de ajustar o comportamento desses bebês.

#### 2.5.3.1.3 Níveis de Controle

Tal qual o Planejamento, o Controle pode ser subdividido em três esferas, a saber: controle em nível institucional, intermediário e operacional. Todavia, como bem pontua Chiavenato (1985), dificilmente pode-se identificar pontos de definição hierárquica dos três níveis controles.

##### a) Controle em nível Institucional

De acordo com Chiavenato (1985), pode-se afirmar que o Controle em nível institucional, ou Estratégico como também é conhecido pela literatura, encontra-se vinculado ao mais alto nível hierárquico da empresa e se reporta principalmente aos aspectos globais que abrangem a instituição na sua totalidade. Trata-se, portanto, segundo Lunkes (2003), de um monitoramento feito de progressos e de indicadores estratégicos, visando manter a empresa na direção estratégica previamente definida.

Ademais, Chiavenato (1985) acrescenta que esse nível de controle se distingue dos demais pela presença das seguintes características: (1) refere-se a um controle direcionado a

longo prazo; (2) tem amplitude global, envolvendo todas as questões relacionadas à empresa e; (3) apresenta um conteúdo genérico e sintético.

Quanto à finalidade do controle estratégico, Maximiano (2000) afirma que basicamente são duas: (1) acompanhar e avaliar o desempenho da organização no desenvolvimento de suas missões e (2) produzir as informações de análises internas (pontos fortes e fracos) e externas (ameaças e oportunidades).

Conforme Diehl (2004), pode-se considerar como um sistema de controle estratégico o Orçamento, o EVA, o Balanced Scorecard, o gerenciamento pelas diretrizes defendido por Akao (1997) e as alavancas de controle formuladas por Robert Simons (1995). Segundo este autor, a construção de estratégia deve ser feita com a implantação de quatro construtos-chaves (valores centrais; riscos a serem evitados; incertezas estratégicas e variáveis de desempenho críticas) e pela operacionalização de quatro sistemas, os quais estão correlacionados da seguinte forma:

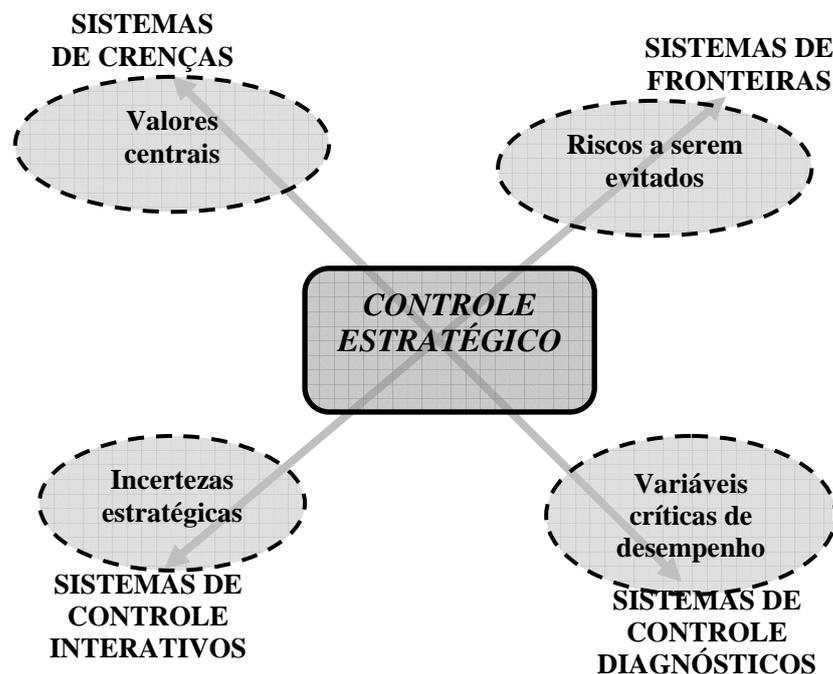


Figura 02: Alavancas para o controle  
Fonte: Simons (1995).

A seguir encontram-se dispostas as principais características identificadas por Diehl (2004) nos estudos das Alavancas de Controle proposta por Robert Simons:

- *Sistemas de crenças*: corresponde ao conjunto filosófico de definições que a entidade estabelece, seja pela delimitação de seus propósitos e valores, seja pela declaração de sua missão, dos credos, etc. Esse sistema visa estimular e nortear a busca de oportunidades pelos agentes organizacionais, e por conta desse motivo, pode ser considerado como um sistema afirmativo, positivo. Provido de um caráter inspirador, ele deve ser suficientemente abrangente e possuir um senso simbólico, que possa reforçar o comprometimento dos indivíduos, na medida que estes acreditem nele;
- *Sistemas de limites*: são considerados negativos e proibitivos, pois tem por principal função restringir os comportamentos aceitáveis para os agentes organizacionais, com vistas a preservar a reputação da empresa. Por configurarem códigos de ética, códigos de conduta, regras e sanções, tendem a libertar os agentes responsáveis pelas decisões na medida que o documento deixa claro quais os comportamentos que não são tolerados pela empresa e quais as penas cominadas no caso de inadimplência. É evidente que esse sistema também procura estabelecer fronteiras na busca de oportunidade, minimizando assim os riscos suscetíveis;
- *Sistemas de controle diagnóstico*: compreendem os sistemas tradicionais de controle de gestão. Munido de um caráter restritivo, com intento de evitar desvios, este sistema se diferencia dos demais pela identificação de, pelo menos, três características: (1) a possibilidade de monitorar os resultados; (2) a existência de padrões previamente estabelecidos; (3) a possibilidade de corrigir os desvios. É importante ressaltar que o controle diagnóstico é imprescindível para a implantação das estratégias e que se voltam sobretudo para as variáveis críticas de desempenho;
- *Sistemas de controle interativo*: ao contrário do sistema de controle diagnóstico, os sistemas de controle interativo estimulam a procura e a aprendizagem, potencializando estratégias emergentes. Além de realizar o constante monitoramento de incertezas estratégicas ou ambientais, esse sistema é operado de forma informal e subjetiva, por meio de compartilhamento de percepções e experiências estratégicas, dos acompanhamentos de sinais de mercado, discussões e outros.

Uma outra importante consideração a ser feita pelo sistema de controle estratégico diz respeito ao aspecto informacional que se reveste. Através das informações, é possível discutir as rotinas implementadas, promover alterações ou manutenções ou inserções de padrões relacionados com a atividade operacional da empresa. Em decorrência disso, Jucius e Schlender (1990) preconizam a utilização dos principais *dispositivos de controle*, a saber:

- *Observação pessoal*, com a identificação do progresso ou retrocesso de padrões estabelecidos e, quando necessário, com a implementação de ações corretivas que procurem amenizar e/ou eliminar os desvios diagnosticados. Obviamente, este é um dispositivo limitado, pois se restringe ao campo visual do supervisor;
- *Dispositivos eletrônicos* que podem aumentar a velocidade com que a informação é transmitida. Por melhor exemplo, tem-se a telecomunicação, representada pelas linhas telefônicas e de satélites, incluindo a internet.
- *Dispositivos mecânicos*, com a elaboração de relatórios, tabelas de controle, mapas, sumários gráficos, plantas e instruções práticas padronizadas;
- *Comunicação interpessoal*, com o uso adequado de ordens, comandos e instruções a serem dadas verbalmente ou por intermédio de políticas diretivas. A eficácia desse meio está relacionada ao grau de motivação e ação disciplinar que assume.

Em suma, conforme Lunkes (2003), pode-se afirmar que o controle estratégico é um sistema híbrido, responsável pelo monitoramento do desempenho operacional em relação a medidas estratégicas, as quais são normalmente delineadas e complementadas por medidas táticas e operacionais.

#### b) Controle em nível intermediário

O controle em nível intermediário também pode ser conhecido como Controle Tático ou Administrativo. Maximiano (2000) notifica que essa modalidade focaliza os setores de produção e é responsável pela prestação de informações setoriais concisas que possibilitem a tomada de decisão de cada área funcional.

Este nível de controle também tem, segundo Lunkes (2003), a incumbência de avaliar os gestores em níveis intermediários por meio de medidas quantitativas e qualitativas, configurando-se desse modo num conjunto de indicadores e metas que possibilitem verificar se os objetivos propostos estão sendo alcançados.

Além disso, consoante Chiavenato (1985), o controle tático se relaciona aos aspectos menos globais da empresa, com dimensão de tempo a médio prazo e com conteúdo não tão genérico, nem tão global quanto o Controle em nível institucional.

#### c) Controle operacional

Lunkes (2003) conceitua “controle operacional ou orçamentário”, como a ação necessária para garantir a realização dos objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos. Já Maximiano (2000) entende que o controle operacional tem por enfoque a realização das atividades da empresa bem como o consumo dos recursos disponíveis de cada setor funcional. Ele destaca inclusive que, assim como o Planejamento, os principais instrumentos utilizados por esse nível de controle são os cronogramas, os diagramas de precedência e o orçamento.

Como característica elencada por Chiavenato (1985), têm-se: (1) os aspectos específicos que contempla, como tarefas e operações; (2) a dimensão a curto prazo que ostenta; (3) o objetivo imediatista, com a avaliação e controle do desempenho das tarefas e operações a cada interstício de tempo e com aplicação de medidas corretivas imediatas; (4) ao caráter cíclico e repetitivo que apresenta; e (5) ao fato de voltar-se para a realidade concreta que a instituição enfrenta.

Uma vez traçados os elementos distintivos dos níveis de controle, é interessante, com base na obra do sobredito autor, fazer a seguinte correlação:

Nível institucional	Elaboram-se objetivos
Nível intermediário	Fazem-se planos
Nível operacional	Preparam-se planos e meios de controles operacionais

Quadro 02: Níveis de controles

Fonte: Chiavenato, 1985.

#### 2.5.3.1.4 *Processos de controle*

Koontz e O'donnell (1973) advertem que o processo de controle, independente de sua aplicação ou do objeto de controle, envolve pelo menos três etapas: (1) fixação de padrões, isto é, dos critérios instaurados para confrontação com os resultados; (2) avaliação do

desempenho conforme os padrões pré-estabelecidos; (3) correção dos desvios dos planos e dos padrões determinados.

Todavia, Maximiano (2000) acrescenta mais um estágio, defendendo que o processo de controle percorre os seguintes passos: (1) definições de padrão de controle, com o estabelecimento de objetivos e de padrões de comportamento; (2) aquisição de informações, que podem ser obtidas ao final, durante ou até mesmo antes da realização das atividades; (3) confrontação entre o desempenho real e o esperado, buscando inclusive colocar em práticas ações corretivas; (4) reinício do ciclo de planejamento.

Para Welsch (1983), não há essa definição de mecanismos de controle. O processo de controle, em sentido amplo, envolveria os estágios de avaliação e confrontação de desempenho com os objetivos, planos, políticas e padrões fixados pela empresa, bem como a análise dos desvios encontrados, das medidas corretivas impostas e da informação a ser acrescentada ao Sistema de planejamento.

O processo de controle foi descrito como um item dissociado dos diferentes níveis de controle, porquanto se diz, conforme Chiavenato (1985), que cada nível de controle (Estratégico, Tático ou Operacional), contempla as fases descritas acima, observando cada qual sua peculiaridade e o objetivo para qual se propõe.

Em tempo, deve-se ressaltar ainda que os “padrões” mencionados pelos estudiosos referem-se a critérios, físicos ou abstratos, que possam ser representados por quantidades (produtos, horas trabalhadas) ou que expressem valor monetário (Koontz e O’donnell, 1973).

#### 2.5.3.2 Sistema de controle governamental

Como bem adverte Siqueira (1999), o Setor Público apresenta grande dificuldade em implementar um Sistema de controle que contemple toda e qualquer unidade funcional semelhante ao implantado no setor privado, em decorrência do grande número de dirigentes e de ambientes com pouca ou com nenhuma interação. Todavia, isto não constitui um fator impeditivo para que estudos sejam feitos na tentativa de conseguir viabilizar um Sistema de Controle Governamental Interno que se assemelhe ao máximo àquele usado pelas instituições privadas.

### 2.5.3.2.1 *Definição do controle interno*

O AICPA, Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano, dispõe que o Controle Interno compreende o plano de organização e o conjunto de métodos e medidas coordenados instituídos dentro da empresa para proteger seus ativos, verificar a adequação, a fidedignidade e a confiabilidade dos dados gerados pela Contabilidade, promover a eficiência das atividades operacionais e encorajar a obediência, a adesão e o respeito às políticas estabelecidas pela administração.

Neste mesmo entendimento, a grande maioria dos estudiosos tem se pronunciado. Peleias (1999) define o Controle Interno como sendo um conjunto de normas, instrumentos e procedimentos adotados de modo sistemático pela entidade, devendo estar em constante evolução. Para Almeida (1996), também correspondem a um conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de salvaguardar o patrimônio, produzir dados contábeis confiáveis e auxiliar a administração no encaminhamento ordenado dos negócios empresariais.

Todavia, Attie (1987) propõe um estudo minucioso no que diz respeito aos termos empregados pela instituição americana sob a alegação que o seu significado é bastante amplo. Ele certifica que, se procedimentos bem definidos forem combinados de modo adequado, haverá a fluidez e a organização necessária para a obtenção de resultados bem palpáveis. Vejamos sua percepção sobre os sentidos dos termos:

- Plano de Organização é a forma pela qual o sistema encontra-se organizado. Deve-se pois existir uma divisão de trabalho adequada e balanceada, de modo que a hierarquia da instituição esteja bem estruturada e que a responsabilidade dos diversos níveis, bem definida;
- Métodos e medidas correspondem aos caminhos e aos meios de comparação e de julgamento destinados a alcançar um fim específico. É imprescindível que o planejamento leve em consideração procedimentos que viabilizem o controle sobre as operações e as atividades formalizadas nos manuais;
- Proteção ao patrimônio abarcando especialmente os direitos e os bens da empresa;
- Adequação, a fidedignidade e a confiabilidade dos elementos dispostos na Contabilidade. Alguns dos procedimentos sugeridos pelo autor são: (1) a classificação dos dados numa estrutura formal de contas, (2) a existência de um plano que facilite o registro, (3) a contabilização feita em tempo hábil, (4) o uso de manuais descritivos de utilização das contas e (5) a fixação de procedimentos

que permita a análise, a conciliação e a solução tempestiva de quaisquer problemas;

- Eficiência operacional que se refere à ação tomada nas transações realizadas pela entidade. Tal eficiência pode ser transmitida na observância de normas salutaras no cumprimento das funções, na existência de pessoal qualificado e bem treinado para o desenvolvimento de suas atividades e na supervisão feita pelos responsáveis;
- Políticas administrativas que constituem verdadeiras “guias de raciocínio”, isto é, são decisões de níveis inferiores aplicáveis a situações rotineiras, capazes de canalizar os atos de seus funcionários aos objetivos firmados pela administração.

#### 2.5.3.2.2 *Embasamento legal do controle interno*

O Sistema de Controle Interno encontra-se intimamente relacionado com o Estado Democrático de Direito. A Carta Magna/88, por sua vez, instituiu importante dispositivo para assegurar sua independência bem como estabeleceu remédios constitucionais contra irregularidades verificadas no Sistema Governamental de Controle Interno, através dos artigos abaixo relacionados:

“Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.”

“Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

§ 1º - Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.”

Segundo Faccioni (2005), a Lei de Responsabilidade Fiscal praticamente regulamentou o Sistema de Controle Interno e conferiu a ele maior importância no diploma normativo brasileiro.

#### 2.5.3.2.3 *Importância do controle interno*

Os principais meios para dar suporte ao Sistema de Controle Interno são:

##### a) Responsabilidade

As atribuições dos setores internos e dos funcionários de uma instituição devem ser claramente definidas e limitadas. Para tanto, recomenda-se que elas sejam transmitidas por escrito e corroboradas num Manual Interno de Organização.

Tanto Crepaldi (2004) quanto Almeida (1996) fornecem três baluartes sobre os quais esse princípio tem-se respaldado: (1) garantia de que todos os procedimentos ditados pela organização sejam exercidos; (2) diagnóstico de erros ou irregularidades; (3) apuração de responsabilidade por eventuais omissões na realização das transações operacionais da empresa.

##### b) Rotinas internas

Como foi mencionado no item anterior, os estudiosos do assunto, como Crepaldi (2004) e Almeida (1996), recomendam a utilização de um Manual de Organização que discipline tanto a responsabilidade de cada funcionário como também as rotinas de trabalhos desenvolvidas pela entidade.

Para tanto, os autores supramencionados sugerem, dentre outras medidas, a adoção de:

- Formulários de uso interno e externo (requisições ou ordens de compras; aviso de recebimento do material solicitado; cartas de comunicação; relatórios de prestação de contas; etc.)
- Instrução para o preenchimento dos formulários e a devida destinação, em nível interno, dos mesmos;
- Evidências, tais quais carimbos e assinaturas, dos procedimentos internos de controle.

Desse modo, é de bom alvitre salientar que as rotinas internas da empresa devem ser estruturadas do modo que uma área também exerça o controle sobre as demais.

c) Segregação de Funções

Por este princípio, segundo Attie (1987), ninguém deve ter sob sua inteira responsabilidade as fases inerentes a uma transação. Recomenda-se, pois, conforme Peleias (1999), estruturar as operações de modo que duas ou mais pessoas ou setores independentes entre si participem da operação e que o trabalho de uma seja a comprovação do trabalho da outra, resultando desse modo não só a eficiência das atividades desenvolvidas, como também, a rápida indicação dos erros casuais ou intencionais que porventura surjam.

Em virtude disso, vale ressaltar, como bem lembra Almeida (1996), que não é possível uma pessoa que prepara e manuseia os Registros Contábeis ter acesso aos Ativos, porquanto são atribuições incompatíveis dentro do Sistema de Controle Interno e que pode ensejar dúvidas quanto à veracidade da informação registrada, visto que pode ser facilmente modificada.

Não se pode olvidar da importante consequência trazida por este Princípio, consequência esta que diz respeito ao fato de ser consagrada a independência das funções operacionais, de custódias físicas e de contabilização.

d) Acesso aos ativos

Por força deste princípio, a empresa deve restringir o acesso dos funcionários a seus ativos e deve estabelecer controles físicos sobre estes, a fim de evitar quaisquer erros ou irregularidades que possam acontecer.

Normalmente, trata-se de ativos de ordem pecuniária, cujo acesso, de acordo com Crepaldi (2004) e Almeida (1996), pode se dar direta (fisicamente) ou indiretamente, por meio da preparação de documentos que legitimam a sua movimentação.

e) Confrontação dos ativos com os registros

Conforme Crepaldi (2004) e Almeida (1996), a organização deve estabelecer procedimentos de modo que os ativos, sob a responsabilidade de alguns funcionários, sejam comparados com os registros contábeis. O objetivo desse procedimento é identificar desfalques de bens ou, até mesmo, registros inadequados dos ativos.

Constituem exemplos desse confronto: contagem do caixa; conciliações bancárias e inventário físico dos bens do estoque. Cumpre ressaltar, como faz o supracitado autor, que somente os funcionários que não têm acesso aos ativos procedam a comparação.

f) Amarrações do sistema

O Sistema de Controle Interno deve ser estruturado de modo que sejam registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do período de competência.

Como pontua Crepaldi (2004), esse fato demanda uma série de providências, tais como: (1) conferência independente do registro das transações contábeis e dos respectivos cálculos; (2) estabelecimentos de controle seqüenciais; (3) estrutura de rotinas internas correlacionadas, de forma que um setor controle o outro.

#### 2.5.3.2.4 Princípios do controle interno

Segundo Crepaldi (2004), os princípios e fundamentos de controle interno podem ser expostos através do seguinte quadro:

Controle Interno a ser adotado	Motivo
Fixação de responsabilidades	Se não houver delimitação, o controle será deficiente.
Separação da Contabilidade e demais operações	Um funcionário não deve ocupar um posto em que tenha controle da contabilidade e, concomitante, controle das operações que produzem os lançamentos.
Controles Cruzados	Devem-se utilizar todas as provas disponíveis para comprovar a exatidão.
Escolha e capacitação dos empregados	Possibilitando que haja redução nos custos e que os funcionários, “motivados”, tenham melhor rendimento.
Rotatividade entre empregados	Redução de oportunidades de fraude e indicação de adaptabilidade do empregado.
Obrigações de usufruto de férias para os que ocupam postos de confiança	Redução de oportunidades de fraude e indicação de adaptabilidade do empregado.
Manuais de Procedimentos	Evitando erros ou errôneas interpretações sobre as atividades

Quadro 03: Princípios de controle interno

Fonte: Adaptação Crepaldi (2004, p. 256)

#### 2.5.3.2.5 Objetivos do controle interno

Para Attie (1987), dentre os objetivos do Controle Internos nas instituições, destacam-se:

a) Salvaguarda dos interesses da entidade e de ativos

O fenômeno contábil, ocorrido em 1494, com a implantação do método das partidas dobradas proposta por Lucca Paccioli, teve por escopo registrar a variação patrimonial e financeira sofrida pela entidade. A partir de então, surgiram vários princípios contábeis que buscavam resguardar o patrimônio da organização contra eventuais erros ou irregularidades que aconteçam e também evitar o desperdício.

Conforme Attie (1987), o Sistema de Controle Interno procura reforçar esse entendimento, salvaguardando os bens, direitos e obrigações que a empresa possui contra quaisquer agentes, mediante a aplicação dos Princípios de Controle Interno conhecidos: (1) segregação de funções; (2) Sistema de autorização e aprovação; (3) Determinação das funções e responsabilidades; (4) Rotação de funcionários; (5) Carta de fiança; (6) Manutenção de contas de controle; (7) Seguro; (8) Diminuição de erros e desperdícios; (9) Contagens físicas independentes.

b) Precisão e confiabilidade das informações

Confiabilidade, segundo Hendriksen e Breda (1999) citando o SFAC 2, corresponde à garantia que a informação tem de ser razoavelmente livre de erros e de viés, resultando assim na fiel representação do que se visa traduzir. Os autores, inspirados no FASB, pontuam que a confiabilidade é a função da: (1) fidelidade de representação, segundo a qual, deve-se existir a devida correlação ou a concordância entre uma medida (ou descrição) e o fenômeno que objetiva representar; (2) veracidade, advinda da palavra latim *verus*, que significa estabelecer se algo é ou não verdadeiro; (3) neutralidade, quando não há pretensão de direcionar o resultado.

Para tanto, segundo Attie (1987), os principais meios que dão suporte à precisão e confiabilidade dos relatórios contábeis, financeiros e operacionais são: (1) Documentos fidedignos; (2) Conciliação, com a identificação de pontualidade ou descompassos existentes entre as diversas fontes de informação; (3) Análise, com a composição analítica de cada bem facilitando desse modo a sua própria constatação; (4) Plano de conta, com a classificação dos dados dentro de paradigmas formalmente definidos.

c) Promoção da eficiência operacional

Para Attie (1987), o objetivo do Controle Interno no que diz respeito à promoção de eficiência operacional encontra-se relacionada à disponibilidade dos meios necessários à

realização de tarefas, de modo a auferir entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme.

Para que isso ocorra, o autor supramencionado sugere que alguns procedimentos sejam adotados pela empresa, como por exemplo: (a) a seleção de pessoal, permitindo a qualificação dos mesmos para exercer com eficiência as funções designadas; (b) a realização de treinamentos, com cursos de capacitação profissional para a atividade proposta; (c) a implementação de “Planos de Carreiras”; (d) a confecção de Relatórios individuais de desempenhos, com a indicação de virtudes e sugestões para melhoramento das deficiências; (e) a apuração do custo-padrão necessário para o desenvolvimento das atividades operacionais; (f) a adoção de Manuais Internos bem como a instruções formais, com a elaboração de uma linha mestra de raciocínio e de conduta e com o estabelecimento de regras claras e definidas.

#### d) Aderência às políticas existentes

Segundo Attie (1987), o Controle Interno visa assegurar o real cumprimento dos desejos da administração, de modo que os funcionários venham a adimplir, de forma satisfatória, as políticas estabelecidas pela cúpula administrativa. Para tanto, os gestores valham-se de expedientes como: (a) a Supervisão, possibilitando a correção rápida de possíveis desvios e de dúvidas provenientes das atividades realizadas; (b) o Sistema de Revisão e Aprovação, com a indicação das políticas que estão sendo seguidas; (c) Auditoria Interna realizada.

#### 2.5.3.2.6 *Características do controle interno*

Em sentido amplo, pode-se dizer que o Sistema de Controle Interno tanto pode incluir controles peculiares à Contabilidade como também à Administração.

#### a) Controle contábil

Silva (1996) ensina que essa espécie de controle, por ser preventivo e escritural, compreende o plano de organização e todos os procedimentos e os métodos vinculados diretamente com a proteção dos ativos e a segurança da veracidade dos registros, no que diz respeito à legalidade dos atos e à fidelidade funcional dos agentes administrativos.

Segundo as normas de Auditoria do CRC/SP (1988), o objetivo desses controles é permitir que: (1) as operações sejam feitas em consonância com a autorização geral ou específica da administração; (2) as transações sejam registradas quando necessário, possibilitando a elaboração periódica dos demonstrativos financeiros e a manutenção do controle contábil sobre os ativos; (3) o acesso aos ativos seja permitido somente com prévia autorização administrativa e; (4) os ativos registrados contabilmente sejam confrontados com os ativos físicos em períodos de tempo razoáveis e sejam implementadas ações cabíveis no caso de diferenças identificadas.

Attie (1987) informa que os principais expedientes de controle utilizados neste segmento são: sistema de autorização e aprovação, separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis vinculados às operações de custódias de valores e controles físicos sobre estas importâncias.

#### b) Controle administrativo

Também conhecida por controle operacional, essa modalidade, segundo Silva (1996), reúne o plano de organização e todos os métodos e procedimentos usados para proporcionar a eficiência das operações bem como a adesão das políticas administrativas impostas. Pode-se dizer que se trata de análises estatísticas, acompanhamento físico dos contratos, controle de qualidade, estudos de tempo e movimento, relatório de desempenho, programas de treinamentos etc.

Crepaldi (2004) desdobra esse entendimento, informando que os controles administrativos compreendem: (a) normas salutaras, que atentam para práticas saudáveis aos interesses da organização no cumprimento de suas funções e de seus deveres; (b) pessoal qualificado, que esteja apto a realizar suas atividades de forma a se apresentar bem instruído e passível de ser supervisionados por seus responsáveis.

É ainda oportuno ressaltar que o Plano Organizacional a que se referem os autores, na visão do sobredito autor, corresponde à maneira pela qual os sistemas estão sendo organizados, obedecendo inclusive às relações de autoridades firmadas e à responsabilidade entre os vários níveis pelas parcelas de trabalhos exigidas para consecução dos objetivos propostos pela administração.

### 2.5.3.2.7 *Classificação do controle quanto à fase do processo*

A classificação quanto à fase do processo corresponde à duração do controle realizado e pode ser definido, com base em Atkinson et al (2000), como sendo o nexo temporal existente entre o sistema que está sendo controlado e ao emprego do dispositivo de controle. Sobre isso, no entendimento de Faccioni (2005), é importante ressaltar que a duração do Sistema de Controle está intimamente ligado à observância dos princípios da Administração Pública bem como ao escopo de evitar o desperdício com a utilização mínima dos recursos disponíveis.

A duração do controle pode ser exercida em diferentes momentos: antes, durante e/ou depois do desenvolvimento das atividades que serão controladas.

#### a) Controle antecedente

Também conhecido por controle preliminar, pré-ação, controle prévio ou preventivo, segundo Jucius e Schlender (1988, p.128), “o controle antecedente refere-se às funções administrativas de controle antes da execução” de uma atividade específica. Com isso, Atkinson et al. (2000) enfatiza que se trata de uma abordagem de controle que focaliza a prevenção de um resultado não almejado pelo administrador.

Stoner e Freeman (1995) dispõe que se trata de um método de controle que garante que os insumos humanos, de materiais ou financeiros estejam disponíveis antes da realização da ação. Segundos os autores, os tipos de controles prévios mais conhecidos das empresas são os orçamentos financeiros e os cronogramas. Já em nível governamental, para Silva (1996), este controle normalmente é exercido com a promulgação de diplomas e atos normativos e com a elaboração de contratos, instruções e regulamentos que disciplinam as operações.

Entretanto, a discussão apresentada pela literatura que se assenta nesse nível está vinculada à relação intrínseca entre Planejamento e Controle, capaz de dificultar, segundo Kwasnicka (1995), a identificação de quando termina um e começa o outro. Para essa autora, o processo de planejamento consiste numa antecipação de ação e, por conta desse motivo, deve ser considerado um conceito passivo até a sua execução ao passo que controle é um processo ativo que busca manter o planejamento dentro de seu curso inicial.

Jucius e Schlender (1990) por sua vez, entendem que o Planejamento estabelece o paradigma esperado pela administração ao passo que ao controle atribui-se a responsabilidade de dividir o que fora estabelecido, transformando o plano em funções específicas ou sub-

funções. Na teoria realmente se observa uma distinção bastante clara, no entanto não se pode dizer o mesmo da prática.

#### b) Controle Concomitante

Os controles concomitantes, também denominados de Controle de Direção, Cibernéticos, de Antecipação ou ainda controle de feedforward, são, conforme Stoner e Freeman (1995), mecanismos responsáveis pela detecção de desvios de objetivo padrão que possibilitem que correções sejam feitas antes que uma seqüência simples de ações seja completada.

Em virtude disso, pode-se dizer, consoante Atkinson et al (2000), que o controle concorrente é o dispositivo que opera ao mesmo tempo em que o trabalho está sendo realizado e que, segundo Jucius e Schlender (1990), normalmente está relacionado à *função administrativa* de direção, responsabilizando-se assim pela mensuração do resultado em confrontação aos objetivos. Como Stoner e Freeman (1995) preconiza, o termo “direção” é uma simples metáfora como a de dirigir um veículo e acrescenta que, para ser eficaz, é necessário que o supervisor tenha as informações de que precisa em tempo hábil.

Nesse estágio, Jucius e Schlender (1990) ensina que o supervisor deve avaliar o desempenho e agir sempre que necessário vislumbrando manter seus funcionários na trajetória ditada pelo Planejamento. A avaliação concorrente deve contemplar não só os desvios encontrados, mas também os melhoramentos positivos que ocorrem, seja para aplicar as medidas em operações semelhantes, seja para recompensar adequadamente os responsáveis.

Silva (1996) também faz alusão ao método, informando que esse momento de controle se traduz pela vigilância empregada pela administração durante a realização dos eventos e que, na esfera governamental, podem ser muito bem representado pelos empenhos, arrecadações de receita, etc.

Stoner e Freeman (1995) identificam outra forma de *controle*, o *sim/não* ou *passa/não passa*, também empregada durante a realização dos trabalhos. Este método tem por principal incumbência a seleção dos procedimentos a serem seguidos ou das condições que devem ser adimplidas antes que as operações sejam continuadas.

#### c) Controle Subseqüente

Também conhecidos pelos autores como pós-controle, controle reativo ou por retroalimentação e pós-ação, Stoner e Freeman (1995) ensina que o presente método tem por

objetivo a mensuração dos resultados de uma atividade já concluída. Atkinson et al (2000) advertem que essa abordagem não abarca somente a avaliação, mas também a produção de informações sobre as atividades completadas para serem comparadas ao planejamento.

Nesse contexto, Jucius e Schlender (1990) lecionam que a administração pode obter duas conclusões distintas: (1) ausências de desvios em relação ao projeto adotado, com a permanência ou com a melhora dos proveitos auferidos; (2) resultados desfavoráveis, com a identificação de desvios oriundos de motivos indesejáveis ou pela ausência de fatores positivos.

Em nível governamental, Silva (1996) expõe que o controle subsequente pode ser exercido por intermédio de relatórios contábeis e extracontábeis, bem como pela auditoria, internas e externas, que vislumbrem as ações efetivadas.

#### *2.5.3.2.8 Alcance e efeitos do sistema*

Para Fêu (2003), o Sistema de controle interno envolve o Sistema de Planejamento e a elaboração de matéria orçamentária dos meios, a execução das atividades planejadas bem como a mensuração periódica da atuação.

#### *2.5.3.2.9 Limitações do controle interno*

As limitações do sistema de controle interno normalmente estão circunscritas à resistência do subordinado em aderir às inovações propostas pela administração. Sobre isso, Miranda (1985) informa que há uma vasta literatura sobre o tema que, além de estudar os fenômenos comportamentais, procuram indicar maneiras de contornar os problemas.

Para compreendê-los melhor, devem-se conhecer as causas que promovem o desencadeamento destas dificuldades. Dentre as possíveis razões sobre as quais se respaldam o comportamento humano, Oliveira (1992) cita os seguintes aspectos:

- Falta de conhecimento sobre o sistema;
- Padrões de controle inadequados;
- Avaliações incorretas;
- Ações corretivas com críticas pessoais.

Para Miranda (1985), todas as resistências estão associadas às funções protetoras do comportamento individual e grupal. Explica ainda que, ao introduzir novas modificações, a administração desperta nos seus funcionários um sentimento de ameaça, que pode ser real ou imaginária, em relação aos interesses dessas pessoas ou do grupo ao qual pertença, cujo comportamento aflitivo pode manifestar-se de diversas formas: (1) hostilidade expressa ou explícita; (2) baixa produtividade; (3) perda de eficiência.

O autor menciona que existem várias condições que podem agravar o quadro de resistência, como por exemplo, (1) quando a natureza das modificações não é clara às pessoas envolvidas; (2) há divergentes concepções acerca da alteração feita; (3) as pessoas afetadas pelo processo estão sob pressão de forças contraditórias; (4) a modificação é imposta em bases pessoais.

Um outro fator relevante apontado pelo supracitado autor diz respeito ao sentimento de segurança. Constata-se que as pessoas não apreciam mudar o padrão de seu comportamento funcional, tendo de aprender e de adotar novos métodos de trabalho. Ademais, o receio de perder *status* e privilégios, o medo de revelar limitações pessoais, e a insegurança de tornar obsoleto os conhecimentos dos especialistas são outros fatores que produzem resistências.

Portanto, Miranda (1985) recomenda que para dirimir estes impasses, mister se faz assegurar aos funcionários que seus *status*, privilégios, remunerações e vantagens, na medida do possível, não serão comprometidos negativamente e que, além disso, seus temores deverão ser respeitados e tratados de forma devida. Ainda, sugere-se realizar a exposição dos procedimentos alterados com a devida fundamentação e, ainda em se tratando de implantação dos sistemas, a administração deve promover treinamentos.

### **3 CONSELHO REGIONAL DE EDUCAÇÃO FÍSICA DE SANTA CATARINA**

O Conselho Regional de Educação Física do Estado de Santa Catarina tem experimentado, nestes últimos anos, grandes progressos no que diz respeito ao desenvolvimento de suas atribuições e, por conseqüência, ao reconhecimento e à conquista de seu espaço na sociedade.

#### **3.1 CONSTITUIÇÃO E DESENVOLVIMENTO**

Com a criação do Conselho Federal de Educação Física, instituída pela Lei 9696/98, o país sofreu grande mudança no que diz respeito aos direitos e deveres atribuídos aos profissionais da classe.

Segundo a Lei supramencionada, apenas os profissionais graduados no Curso Superior de Educação Física e que estiverem regularmente registrados no órgão fiscalizador da classe podem ministrar aulas de atividades físicas. Contudo, o mesmo diploma normativo também reconheceu o direito adquirido daqueles que, não preenchendo o requisito de graduação, obtivesse o registro, mediante o cumprimento de certos requisitos estabelecidos em lei.

A primeira medida do CONFEF foi à implantação dos Conselhos Regionais, aos quais delegaria a responsabilidade de fiscalizar todo campo de sua jurisdição. O critério utilizado para ordenar a constituição dos CREFs foi o de apresentar o maior número de registrados e ao menos cerca duas mil inscrições até o primeiro dia do mês de setembro de dois mil.

Desde então, formaram-se comissões, nos principais Estados-Membros, que procuravam alcançar a quantidade mínima de registros no interstício de tempo consignado pelo CONFEF.

Em Santa Catarina, a mobilização contou com a participação de noventa profissionais distribuídos em todo território estadual e recebeu apoio dos principais Institutos de Ensino Superior, como Ufsc, Udesc, entre outros. Houve a distribuição de Informativos bem como a realização de palestras buscando a conscientização dos profissionais.

Santa Catarina se destaca com a apresentação de dois mil e trinta e um registros ao final de agosto. Finalmente, na data estabelecida, o CONFEF emitiu uma Resolução, atribuindo ao Conselho de Santa Catarina a terceira posição no ordenamento e, em virtude disso, a nomenclatura recebida foi CREF3/SC.

Uma vez instituído, o CREF3/SC passou a ser regido por vinte e quatro Conselheiros escolhidos entre os mobilizadores os quais receberam um mandato-tampão (expressão essa arrolada no próprio Estatuto do Conselho) de dois anos.

No início, o Conselho teve sua sede instalada nas dependências da Associação dos Professores de Educação Física, no bairro Kobrasol, da grande Florianópolis. Nessa época os funcionários foram convidados a trabalharem no Conselho, compondo assim o quadro técnico com quatro pessoas, as quais foram distribuídas nos seguintes setores: (1) Setor Administrativo; (1) Setor Cadastral; (1) Setor Financeiro; (1) Setor de Fiscalização.

A partir de então, houve grande progresso nas atividades que o Conselho desenvolvia e, isso passou a exigir um espaço maior e a contratação de mais funcionários. Somente em dois mil e um foi possível locar um outro ambiente no bairro Coqueiros para sediar o CREF3/SC. Também nesse ano, foram contratadas mais duas pessoas para trabalhar no Setor de Cadastro e um fiscal para auxiliar as visitas de fiscalização.

Em dois mil e três, houve a aquisição de um imóvel no bairro Estreito e, mais uma vez, a sede do Conselho foi transferida. Posteriormente, aqueles quatro funcionários que foram convidados a trabalhar no Conselho receberam o benefício legal de serem efetivados.

Em dois mil e cinco, houve a realização de um concurso para contratação de duas auxiliares administrativas, uma técnica para atender o Setor de Ética, um agente de fiscalização e uma pessoa para serviços gerais.

## 3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, CONFORME DISPOSTO NO ESTATUTO DO CREF3/SC

Sobre a estrutura organizacional, o Estatuto do Conselho Regional de Educação Física (anexo A), em seu artigo 21, determina que CREF3/SC deverá ser administrado pelos seguintes órgãos: I - Plenária; II - Diretoria; III - Presidência; IV - Órgãos Assessores (Comissões).

### 3.2.1 **Plenária**

A Plenária é composta por vinte e quatro Conselheiros, dos quais dezoito são efetivos e seis suplentes e, com as eleições ocorridas em setembro de dois mil e cinco, foi deliberado que esse poder passaria a ser constituído da seguinte forma:

Região	Nº de Conselheiros	Titularidade
Blumenau	Um	Efetivo
Brusque	Um	Efetivo
Chapecó	Um	Efetivo
Concórdia	Um	Efetivo
Criciúma	Um	Suplente
Florianópolis	Sete	Efetivo
Florianópolis	Dois	Suplente
Jaraguá do Sul	Um	Efetivo
Joaçaba	Um	Efetivo
Joinville	Um	Efetivo
Lages	Um	Efetivo
Mafra	Um	Efetivo
Rio do Sul	Um	Suplente
São Miguel d'Oeste	Um	Efetivo
Tubarão	Um	Efetivo
Videira	Um	Suplente

Quadro 04: Formação da Plenária

### 3.2.2 Diretoria

Conforme art. 28 do Estatuto, a Diretoria é o poder que exerce as funções administrativas e executivas deste Conselho e deve ser composta pelo: (a) Presidente; (b) 1º Vice-Presidente; (c) 2º Vice-Presidente; (d) 1º Secretário; (e) 2º Secretário; (f) 1º Tesoureiro; (g) 2º Tesoureiro.

### 3.2.3 Comissões

- a) *Controle e Finanças*: composta por três integrantes, dos quais dois são Conselheiros.
- b) *Ética Profissional*: constituída por seis membros, todos Conselheiros.
- c) *Fiscalização*: formada por quatro integrantes, todos Conselheiros.
- d) *Documentação e Informação*: instituída por seis integrantes, dos quais três são Conselheiros.
- e) *Educação e Eventos*: concebida por três membros, dos quais dois são Conselheiros.
- f) *Ensino Superior*: organizada por seis integrantes, dos quais cinco são Conselheiros.

### 3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento volta-se, sobretudo para a definição da missão, da visão, do negócio, dos objetivos e dos valores da instituição, juntamente com o estabelecimento do público alvo a que se espera atingir.

#### 3.3.1 Missão

A missão do Conselho circunscreve à proteção social e profissional que busca conferir, conforme demonstrado abaixo:

- Resguardar o exercício legal da profissão bem como a qualidade dos serviços prestados;
- Preservar os direitos e deveres da classe profissional;

#### 3.3.2 Visão

A visão do CREF3/SC consiste em ser percebido como agente de transformação social no tocante à proteção dos direitos e obrigações da profissão.

#### 3.3.3 Negócio

O negócio do Conselho está em proceder sempre visando a excelência profissional e ao bem estar social.

#### 3.3.4 Público alvo

São três os principais públicos-alvo:

- **Sociedade:** são os usuários dos serviços prestados;
- **Formadores de opinião:** os quais auxiliam na propagação de informações e colaboram na construção da imagem corporativa;
- **Profissionais e pessoas jurídicas registradas no Conselho:** os quais constituem os clientes diretos que garantem a sustentabilidade da entidade.

### 3.3.5 Valores

- **Conhecimento:** aquisição e promoção do conhecimento profissional para que haja um qualificado atendimento das necessidades dos clientes;
- **Responsabilidade:** pleitear o atendimento da missão proposta com responsabilidade e comprometimento, para que todas as exigências morais e legais possam ser cumpridas;
- **Iniciativa:** atuar pró - ativamente em benefício do desenvolvimento da classe profissional;
- **Respeito:** respeitar e contribuir no desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos no processo, de modo que os direitos e deveres consignados sejam observados;
- **Reconhecimento:** reconhecer, valorizar e motivar a atuação do profissional que provenha da intenção de fomentar resultados de esforço da equipe de colaboradores;
- **Crescimento:** suscitar crescimento contínuo de ordem pessoal e profissional, vislumbrando o aperfeiçoamento das habilidades e a competência da instituição.

### 3.3.6 Objetivos

- Proteção social;
- Desenvolver função normativa, baixando atos necessários à interpretação e à execução das deliberações e resoluções emanadas do Conselho Federal de Educação Física;
- Velar pela qualidade dos serviços profissionais oferecidos à sociedade;
- Fiscalizar o exercício profissional, adotando providências imprescindíveis à realização dos objetivos institucionais;
- Supervisionar a fiscalização do exercício profissional em todo o território catarinense;
- Estimular, apoiar e promover o aperfeiçoamento e a atualização dos profissionais de Educação Física nele inscritos ou registrados.

### 3.4 ESTRUTURA SETORIAL DA INSTITUIÇÃO

Far-se-á uma breve alusão ao quadro técnico e aos setores que compõem o corpo operacional do Conselho

#### 3.4.1 Quadro técnico

O Conselho Regional de Educação Física conta atualmente com dezesseis funcionários, cujo vínculo empregatício encontra-se demonstrado no Quadro abaixo.

Quadro 05: Quadro técnico do Conselho

Natureza da contratação	Nº. Func.	Departamento	
Efetivos/concursados	01	Setor de Registro de Pessoa Física	
	01	Setor de Registro de Pessoa Jurídica	
		Setor de Ética	
		Setor de Fiscalização	
	02	Setor de Fiscalização	
	01	Setor Financeiro	
	01	Setor Protocolo	
Total	01	Setor de Almojarifado	
		Serviços Gerais	
		07	
		01	Setor Administrativo
	Cargos de confiança	01	Consultor Jurídico
01		Coordenador do setor Financeiro	
03			
Total	01	Auxilia o Setor de Pessoa Física	
	01	Auxilia o Setor Administrativo	
Terceirizados	02		
	01	Setor de Informática	
	01	Setor de Registro de Provisionado	
	01	Contabilidade	
	01	Setor de Publicidade e Propaganda	
Total	04		

### 3.4.2 Estrutura dos departamentos

O Conselho Regional de Educação Física encontra-se estruturado do seguinte modo:

#### 3.4.2.1 Setor Administrativo

O Setor Administrativo é um cargo comissionado, cuja responsabilidade é conferida a uma pessoa de confiança do Presidente do Conselho. Em tese, essa pessoa deveria exercer atividades relacionadas apenas com a gerência da entidade, no entanto o que ocorre na prática é bastante diferente.

##### 3.4.2.1.1 Procedimentos administrativos

###### a) Controle dos compromissos do Presidente

A gestora tanto recebe ligações quanto faz atendimento pessoal quando o assunto é “conversar com Presidente”. A intenção é a de resolver o problema no momento, sem repassá-lo ao órgão superior, isto é, à Presidência e, somente quando necessário, agenda uma data e um horário com a pessoa e repassa ao Presidente o assunto a ser tratado e o horário marcado.

O mesmo acontece com os convites dos eventos que são recebidos. O Presidente toma conhecimento dele e, se não puder comparecer, solicita que seja encaminhado um representante do Conselho. A gestora então realiza os contatos, sob a orientação da Presidência. Uma vez transcorrida a data do evento, os convites são arquivados em pasta própria.

###### b) Respostas aos Ofícios enviados do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais

Ao receber uma solicitação da parte do Conselho Federal de Educação Física como também dos Conselhos Regionais de outros Estados para esclarecimentos, a gestora deve levar ao conhecimento do Presidente e elaborar, sob a orientação da Presidência, um ofício ou carta administrativa que responda tal quesito. Se não for de sua competência por se tratar de questões financeiras, por exemplo, ela delega essa responsabilidade à pessoa responsável pelo Setor.

Tanto às cartas-respostas como também os ofícios que são dirigidos a outros Conselhos são impressos em duas vias de igual teor e um destes é arquivado em pastas próprias.

c) Planilha ponto

Mensalmente, como ocorre em qualquer entidade, faz-se a entrega da planilha-ponto (anexo B) à Gerência. Por se tratar uma autarquia de porte pequeno, tal medida de controle somente foi implementada em janeiro de dois mil e seis e, em decorrência de sua facilidade de manuseio, optou-se por adotar uma planilha feita no Excel que deve ser preenchida apenas pelos funcionários efetivos.

Feito o recolhimento pela pessoa responsável pelo Setor Protocolo ou pela estagiária que auxilia as atividades do setor administrativo, as planilhas, juntamente com os demais documentos, são repassadas ao Setor Financeiro para conhecimento e providências quanto à elaboração da folha de pagamento. Somente depois, os documentos são catalogados em pastas próprias referentes ao processo de cada funcionário.

d) Controle de atendimento telefônico

Também se faz mensalmente, a coleta do relatório de atendimentos telefônicos realizados pelos setores. Esse relatório (anexo D) consiste num formulário a ser preenchido que compreende as seguintes informações: data, horário, tempo de duração, nome e cidade, o assunto, o grau de urgência quanto ao retorno e tramitação da ligação recebida.

e) Controle de atendimento pessoal

O recolhimento do relatório de atendimentos pessoais pelos setores também deve ser entregue ao final do mês. Também corresponde a um formulário (anexo E) que contém as seguintes informações: data, nome e procedência (indicação do município), assunto, encaminhamento e observação.

f) Controle das ligações feitas

Cada funcionário do Conselho, independente da natureza da contratação, tem uma senha que lhe possibilita fazer ligações e somente a Secretária Executiva tem acesso ao relatório gerado por esse sistema. Normalmente, esse dado é retirado e passado ao Conselho Federal, através de relatórios mensais e anuais.

g) Solicitação de Saída em horário de trabalho

Exceto força maior, todos os funcionários efetivos têm de preencher uma solicitação de saída durante horário de expediente (anexo F), seja para consultas médicas e odontológicas, seja para realização de exames. A solicitação deve ser feita com, pelo menos, um dia de antecedência e apresentada à gerência que poderá conceder ou não a permissão para o empregado ausentar-se.

Se deferida, o profissional deverá anexar o atestado médico e entregá-lo no início do mês subsequente juntamente com a Planilha-ponto e a solicitação devidamente assinada pela Gerência. Esse procedimento é um mecanismo de a gestora ter conhecimento da disponibilidade de seus funcionários e de planejar as atividades.

h) Quadro de controle de saídas e retorno em horário de trabalho

Com base nas solicitações de saída durante o horário de trabalho, um outro controle é realizado e disponível a todos os funcionários no Setor Administrativo. É deixado um calendário mensal (anexo B) que deve ser preenchido sempre que alguém precisa sair. Desse modo, todos têm conhecimento do dia em que um dos funcionários estará ausente e assim pode fazer previsões sobre a possibilidade de marcar ou desmarcar consultas.

i) Solicitação de Horas Extras

Esse método (anexo G) simplesmente tem por finalidade entender o que se passa nos setores. Se alguém precisa de horas-extras para poder saldar as obrigações do setor, é sinal de que algo está errado e deve-se identificar o motivo.

j) Procedimentos para as Reuniões Plenárias

Marcada a Reunião Plenária pelo Presidente, a gestora providencia o encaminhamento das Convocações e da Pauta aos Conselheiros para conhecimento. Esses documentos são enviados por correspondência com aviso de recebimento e os ARs devolvidos são catalogados em pastas próprias. Na semana que se segue, procedem-se as confirmações quanto ao comparecimento.

k) Procedimentos das Licitações

A Comissão de Processos de Licitação é formada pela gestora, pelo coordenador financeiro e pelo tesoureiro do Conselho. A priori, essa comissão procede a definição do objeto bem como a confecção do documento a ser encaminhado para as empresas que

participarão do processo licitatório, documento esse a ser enviado por correio com aviso de recebimento. Na data estabelecida, na presença de todos, são abertas as propostas e é conhecida a empresa que fará o serviço.

Tanto as propostas apresentadas pelas demais empresas quanto os ARs recebidos são entregues ao Setor Financeiro e catalogados em pastas próprias para consulta posterior. Faz-se também o registro dos presentes, com a elaboração da ata da licitação.

Antes de serem celebradas as formalidades que envolvem a contratação por licitação, a comissão realiza a uma averiguação do custo, se está em harmonia ou não com o valor de mercado. Por conta desse motivo, quatro licitações vislumbrando a aquisição de dois computadores e de um servidor foram anuladas, sob a alegação de proposta superior ao valor de mercado.

#### 1) Controle do Sistema

A gestora detém a senha máster que possibilita modificar as atribuições no Sistema, permitindo que determinados funcionários, mesmo que não sejam responsáveis pelo setor, possam alimentar as informações do Sistema. Desse modo, na ausência da pessoa responsável pelo setor, os serviços prestados pelo Conselho não ficam prejudicados.

##### *3.4.2.1.2 Expedientes de controle*

Para fins de facilitar a visualização das atividades realizadas pela gestora bem como dos instrumentos de controles por ela criados, pareceu oportuno corroborar e demonstrar num quadro essas informações que constituíram objeto de estudo.

Setor Administrativo	
Atividades desenvolvidas	Expedientes de Controle
Agendar compromissos do Presidência Quadro técnico	Agenda Pasta “Convites recebidos” Planilha-ponto Controle de Atendimento Telefônico Controle de atendimento pessoal Solicitação de saída em horário de expediente Quadro de Controle de Saída em horário de expediente Solicitação de horas-extras Relatório das ligações realizadas Senha máster que possibilita o acompanhamento dos registros feitos no Sistema
Comunicações externas Reuniões Plenárias	Pasta “Ofícios” Pasta “Conselheiros” em que são arquivadas as Convocações e Pautas, bem como o AR recebido;
Licitação	Pastas “Licitações” em que são catalogadas os Ofícios, as propostas apresentadas bem como os ARs recebidos

Quadro 06: Expedientes de controle do Setor Administrativo

#### 3.4.2.2 Setor de Pessoa Jurídica

Este setor é um dos mais antigos e foram incluídas ferramentas de controles tais que geram todas as informações necessárias.

##### 3.4.2.2.1 Informações gerais

A figura abaixo procura demonstrar a evolução do Setor, desde quando passou a ser exigido o registro das empresas até o final do ano de dois mil e cinco. Essa informação foi veiculada no Jornal do Conselho para evidenciar os serviços dos agentes de fiscalização na sociedade.

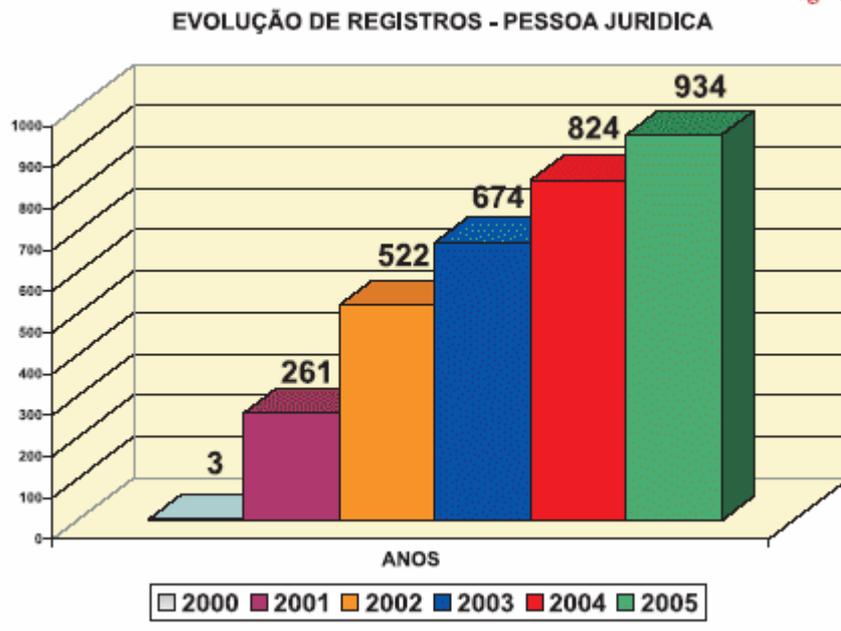


Figura 03: Evolução de Registros de Pessoa Jurídica  
 Fonte: Jornal do CREF3/SC, dezembro de 2005.

Além dessa informação, é importante ressaltar a participação dos principais municípios na constituição do Setor.

### Nº DE EMPRESAS REGISTRADAS

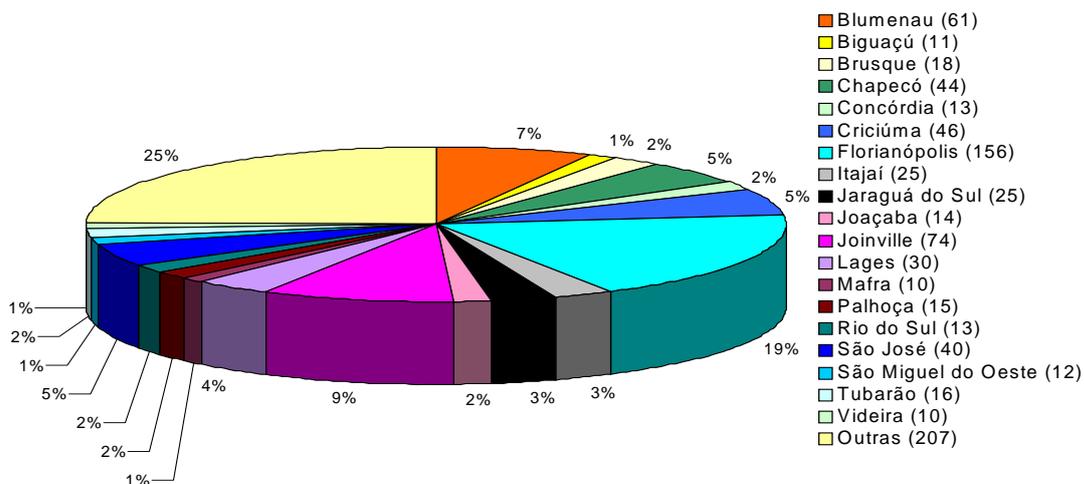


Figura 04: Distribuição dos registros de Pessoa Jurídica  
 Fonte: Conselho de Educação Física de Santa Catarina, 2006.

A situação da entidade em relação ao Conselho é um dos pontos mais crítico do CREF3/SC. Isso se deve ao fato de a empresa ter de pagar a anuidade do respectivo ano e encaminhar as devidas documentações para complementar o seu processo, o que nem sempre ocorre concomitantemente. A prova disso é a figura abaixo que demonstra essa realidade

#### SITUAÇÃO DAS EMPRESAS REGISTRADAS NO CREF3/SC

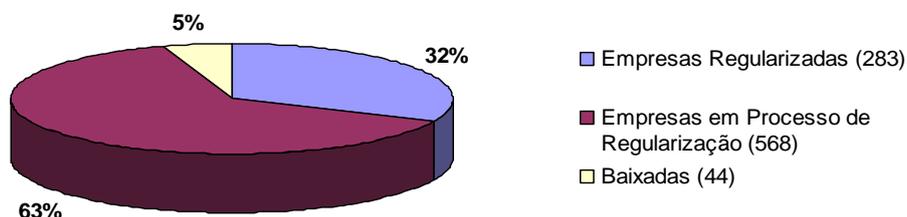


Figura 05: Situação das empresas registradas

Fonte: Conselho de Educação Física de Santa Catarina, setembro de 2005.

Ainda assim, deve-se frisar que se vê uma conscientização maior dos profissionais no registro de seus estabelecimentos, visto que a procura por informações junto à sede do Conselho antes mesmo da criação da empresa tem aumentado sensivelmente, o que leva a crer que a essa situação ainda pode ser modificada.

#### 3.4.2.2.2 Procedimentos administrativos

##### a) Registro de empresas

Ao receber a documentação, que tanto pode vir por correio como também ser entregue pessoalmente, a atendente faz a análise da documentação apresentada, verificando, sobretudo o preenchimento dos seguintes formulários: (1) *Requerimento de Registro de Pessoa Jurídica* (anexo H), observando inclusive a data de constituição da empresa e a assinatura do representante legal; (2) *Termo de Responsável Técnico* (anexo I), ponderando se é graduado

em educação física, se tem registro no Conselho, se há compatibilidade entre o horário de funcionamento contido no Requerimento e a data em que o responsável se compromete estar na instituição e se foi realmente o responsável técnico quem assinou (não pode ser a assinatura do representante legal, o proprietário); (3) *Quadro Técnico* (anexo J), com a identificação de todos os profissionais que atuam no estabelecimento, com respectivos números de registro no CREF3/SC e modalidade que ministram.

Além do comprovante original da taxa de registro depositado na conta corrente do CONFEF, estes documentos são imprescindíveis para a realização da inscrição junto ao Conselho. É importante ressaltar ainda que nessa categoria, a de Pessoa Jurídica, tanto pode ser registrado o profissional autônomo que detém uma sala para desenvolver as atividades na qualidade de *personal* assim como a empresa com firma constituída. O que diferencia entre uma e outra são os demais documentos solicitados:

Sala - registro como autônomo	Firma constituída
CPF	CNPJ
Alvará de Licença e Funcionamento	Contrato ou Estatuto Social e qualquer alteração contratual
Requerimento do empresário	

Quadro 07: Documentos necessários ao registro no CREF3/SC

Uma vez com documentação completa, a empresa é inscrita, num primeiro momento numa planilha denominada “Lista de Pessoa Jurídica – ordem numérica” (anexo K), e nela se faz o controle dos documentos apresentados, assinalando na coluna correspondente aquele que foi encaminhando. Também se registra numa outra planilha, denominada “Lista Pessoa Geral – Ordem por cidade” (anexo L) que, por compreender todas as empresas, homologadas ou não, que têm processo junto ao Conselho, auxilia o Setor de Fiscalização na elaboração do Relatório.

Posteriormente, a atendente confecciona uma Declaração, com data de validade de dois meses, e a remete para empresa. Durante esse período, a entidade deve regularizar a pendência financeira contraída com o Conselho e enviar, por fax ou correio, o Alvará Sanitário ao CREF3/SC, para que somente depois o Certificado de Pessoa Jurídica lhe ser enviado.

Uma outra observação a ser feita no que diz respeito ao Alvará Sanitário: por força de um acordo firmado entre o Conselho Regional de Santa Catarina e algumas unidades da Vigilância Sanitária, para se obter o documento, é necessário que seja apresentado o Termo de

Responsabilidade Técnica visado pela responsável do Setor. Algumas inclusive solicitam que também seja visado o próprio contrato de serviços prestados entre a instituição e o profissional, para garantir que o mesmo tenha vínculo empregatício com entidade desportiva.

b) Registro de empresa com documentação pendente

Caso a documentação esteja incompleta, faltando pelos menos um dos documentos, exceto o CNPJ que pode ser retirado diretamente do *site* da Receita, a empresa é registrada como pendente e recebe uma numeração como Pessoa Jurídica no Sistema de Protocolo (vale ressaltar que o número dado como Pessoa Jurídica é de controle interno que não pode ser divulgada) e também o registro na planilha “Lista Pessoa Geral – Ordem por cidade” como “PEND. XXX”. Nota-se que a empresa com documentação incompleta recebe duas numerações distintas: a do Sistema e da planilha Excel, para somente depois ser arquivada numa pasta, respeitando a numeração da planilha.

Posteriormente, a responsável pelo setor redige uma carta solicitando a documentação faltante, em três vias de igual teor, sendo duas com impressão timbradas e outra simples, sob a denominação “Carta SPJ nº xxx/200x” Uma das vias timbradas é encaminhada à empresa enquanto a outra é arquivada em pasta própria e aquela cuja impressão é simples, é arquivada junto ao processo da empresa.

Recebendo a documentação que faltava no processo, a responsável pelo setor faz a conversão da empresa, através do Sistema de Protocolo, das modalidades de Pessoa Jurídica para Escritório/Academia e encaminha uma Declaração com validade de dois meses ao estabelecimento, informando o número de registro junto ao Conselho, número esse indicado pela conversão em Escritório/Academia. É evidente que a numeração conferida à “Lista Pessoa Geral – Ordem por cidade” deve ser alterada e que se faz necessária a inclusão da empresa na planilha “Lista de Pessoa Jurídica – ordem numérica”, com a indicação dos documentos constantes no processo.

c) Fax expedido

O controle nesse setor é tão bem estruturado que até mesmo o fax expedido pelo setor é registrado no próprio Sistema de Protocolo e numa planilha do Excel. Nesta, o fax recebe uma numeração de controle interno bem como a descrição da data do envio, o nome da empresa, o conteúdo ou assunto abordado.

d) Emissões de Certificados de Pessoa Jurídica

O Certificado de Pessoa Jurídica só deve ser encaminhado quando a situação documental e financeira da empresa perante o CREF3/SC estiver regularizada. Normalmente o documento é enviado no mês de abril, quando ocorre o pagamento da anuidade do corrente ano e, ao menos, a apresentação protocolo de solicitação do Alvará Sanitário anual.

Todos os Certificados são protocolados num livro próprio que contém a informação da data de emissão, do número de registro da entidade, da razão social, do tipo de entrega que se fez (se em mãos ou por correspondência com aviso de recebimento) e a data em que o AR retorna ao CREF. No caso de entrega em mãos, a pessoa que retira o documento deve assinar no espaço destinado à data do retorno do documento.

Para facilitar o manuseio das informações nos atendimentos, a responsável pelo setor possui uma planilha no Excel (anexo M) que contém a listagem de todas as empresas registradas no Conselho, com a indicação, na próxima coluna da respectiva razão social, da data em que o documento saiu do CREF.

e) Baixa e revigoração da empresa

A empresa pode solicitar baixa do seu registro no Conselho quando há o enquadramento numa das situações: ao proceder alteração contratual, em que extingue a prática de atividades físicas em seu estabelecimento ou com certidão de baixa emitida pela prefeitura.

A solicitação deve ser feita por escrito, em formulário padrão (anexo N) e dirigida ao CREF3/SC, munida de toda documentação que fundamenta o pedido. Se deferido, um Termo de Baixa de Registro é encaminhado ao endereço fornecido para a correspondência. Caso contrário, o Presidente redige um ofício em que exprime as razões pelas quais não se pode conceder tal pedido.

É importante ressaltar que a efetivação da baixa fica condicionada ao pagamento de uma taxa cujo valor é fixado por Resolução expedida pelo Conselho Federal de Educação Física. O setor financeiro remete um boleto e o encaminha ao proprietário para que este efetue o pagamento até a data definida.

Para proceder ao revigoração de empresa baixada, basta apresentar o mesmo formulário assinalado “Revigoração de Registro”, e um documento emitido pelo Ministério da Fazenda que evidencie que a empresa não teve movimentação financeira durante aquele espaço de tempo. Nesse caso, o proprietário normalmente apresenta o IR da entidade.

Se a baixa foi concedida em decorrência de modificação do objeto da empresa, o representante legal, juntamente com a solicitação de revigoramento, deve apresentar a cópia da nova alteração contratual que inclua a prática de atividades desportivas na instituição. Isso normalmente acontece com institutos fisioterápicos.

#### f) Outros procedimentos

Um outro aspecto que requer muita atenção da pessoa responsável pelo Setor de Pessoa Jurídica diz respeito à alteração do responsável técnico da instituição inscrita. Nesse sentido, há dois procedimentos que podem ser adotados: ou o representante legal fornece um quadro técnico, atualizando as informações sobre quem labora na entidade ou o próprio responsável técnico emite ao CREF3/SC um “Termo de Baixa de Responsabilidade Técnica” (anexo O). Essa informação é registrada apenas no Sistema Cadastral.

No caso de mudança de endereço, o representante pode fazê-lo através de contato telefônico, e-mail, *site* do Conselho ou então encaminhar um novo CNPJ, devidamente acompanhado pela alteração contratual que evidencie tal mudança. Essas informações devem ser registradas num formulário (anexo P) e arquivadas na frente do processo da empresa.

#### 3.4.2.2.3 Expedientes de controle

Em linhas gerais, os expedientes de Controle implementados pela responsável desde a criação do Setor de Pessoa Jurídica são os seguintes:

Setor de Registro de Pessoa Jurídica	
Atividades desenvolvidas	Instrumentos de Controle
Registro de empresa	Sistema Cadastral Lista de Pessoas Jurídica – Ordem Alfabética (planilha Excel) Lista de Pessoas Jurídica – Ordem por cidade (planilha Excel)
Registro de empresa com documentação pendente	Sistema Cadastral – Pessoa Jurídica Lista de Pessoas Jurídica – Ordem por cidade Pasta para arquivos das “CARTAS SPJ/200X” Pasta de empresas com registro pendentes
Controle de Fax	Controle de fax expedido (planilha Excel)
Certificados expedidos	Controle de Certificados PJ (planilha Excel) Livro “Emissão de Certificados”

Quadro 08: Expedientes de controle do Setor de Registro de Pessoa Jurídica

### 3.4.2.3 Setor de Registro de Pessoa Física

Este é um dos mais antigos setores e possui vários meios de controle já implementado, desde a fundação do CREF3/SC. Ele é constituído por profissional formados no Curso Superior de Educação Física e pelos provisionados homologados que estão regulares quanto ao seu processo.

#### 3.4.2.3.1 Informações gerais

A evolução de Registro de Pessoa Física referente à categoria de graduado encontra-se ilustrada no figura abaixo.

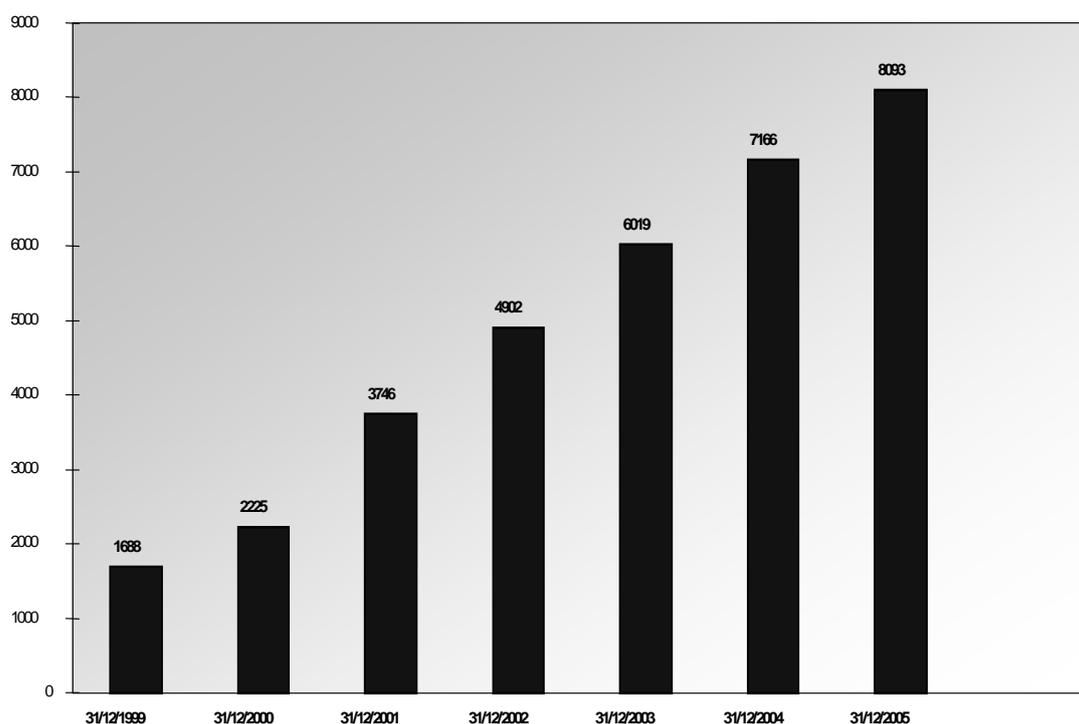


Figura 06: Evolução do Registro de Pessoa Física

Fonte: Conselho de Educação Física de Santa Catarina, janeiro de 2006.

### 3.4.2.3.2 *Procedimentos administrativos*

Os principais procedimentos realizados pela pessoa responsável pelo setor são estes:

a) Registros de Graduados

Os procedimentos quanto ao registro variam de acordo com a data de requerimento de inscrição junto ao Conselho em relação à data de colação de grau.

- Anterior à colação de grau

Como incentivo para o registro do formando, o CREF3/SC concede um abatimento sobre valor da anuidade corrente na importância de 50% para os que colarem grau no início do ano e 75%, em meados do ano.

Todavia, para serem agraciados com esse desconto, os formandos devem encaminhar a documentação antes da data em que será realizada a colação de grau, ou seja, eles devem providenciar e enviar os seguintes documentos: 02 fotos, requerimento de registro de pessoa física (anexo Q), cópia autenticada do RG e CPF, comprovante de residência e/ou declaração do proprietário, comprovante bancário original ou cópia identificada da taxa de inscrição e declaração emitida pela Instituição de Ensino informando a provável data de colação de grau. Normalmente, para conhecimento e verificação, a Universidade envia, na semana que antecede a formatura, uma listagem contendo o nome dos formandos.

Semelhante aos demais processos que chegam ao Conselho, eles recebem um número provisório – no caso de graduados, o número de Pessoa Física – gerado através do Sistema Protocolo. Na semana da formatura, a pessoa responsável pelo setor apenas procede à conversão deste número em um número efetivo como Profissionais, complementando as informações que deixaram de ser fornecidas.

Tão logo que isso seja feito, deve-se inscrever o novo registro em duas planilhas criadas para facilitar a visualização do Setor: “Registrados Graduados” (anexo R) e “Quadro de Controle de Documentos” (anexo S). Na primeira planilha, estão anotadas: o novo número de registro, o nome por extenso (sem abreviaturas), a data de registro, a cidade que o formando reside, o número do RG. Já na segunda, encontram-se arrolados os documentos apresentados, assinalando-os nas colunas correspondentes a cada um. Posteriormente, as Cédulas de Identidade Profissional (CIP) são confeccionadas e serão entregues na data da formatura.

- Posterior à colação de grau

Em primeiro lugar, deve-se realizar a conferência dos documentos entregues: 02 fotos 3x4 coloridas, de frente e iguais; requerimento de pessoa física devidamente preenchido e assinado; cópia autenticada do RG e do CPF; comprovante de residência ou declaração do proprietário; cópia autenticada do diploma; cópia autenticada do histórico escolar ou declaração emitida pela Instituição de Ensino que informe a data de início e de término; comprovante bancário original referente ao pagamento da taxa de inscrição ou a cópia identificada.

Se a pessoa não possuir o diploma em decorrência de ter-se formado recentemente, pode apresentar, em substituição à cópia autenticada do diploma, uma cópia autenticada da certidão de colação de grau, desde que a mesma tenha sido tirada num intervalo de tempo inferior a dezoito meses. Vale-se ressaltar ainda que, para fins de inscrição, a certidão é válida, contudo a Cédula de Identidade Profissional somente será entregue com a apresentação da cópia autenticada do diploma. O que será fornecida é uma declaração, já constando à data de registro do profissional e informando que a CIP está em processo de confecção.

#### b) Controle de Cédulas

A Cédula de Identidade Profissional só pode ser retirada quando a situação financeira e documental do profissional estiver regularizada. A partir do mês de agosto do corrente ano, por convênio firmado entre a OAB e o CREF3/SC, as cédulas serão encaminhadas para as seccionais da OAB para que seja coletada a digital do profissional.

A título de comprovante do recebimento do documento, o Sistema fornece um protocolo de entrega (anexo U) que deve ser preenchido e assinado pelo profissional e, logo em seguida, procede-se à coleta da digital em outro formulário e na CIP. O primeiro formulário será arquivado no processo do profissional ao passo que o segundo, em pasta própria sob ordem numérica de registro. Ademais, faz-se o controle através de uma planilha em que se registra o número da cédula de identidade profissional (anexo V).

Antes disso, como não era digitalizada, a cédula era encaminhada ao representante regional do Conselho, também conhecido como Mobilizador, e o próprio profissional retirava a sua CIP com ele e, mediante assinatura nesse mesmo protocolo de entrega de cédula, confirmava o recebimento da mesma. Essa ficha deveria ser remetida ao CREF3/SC para que

fosse arquivada no processo. Todavia, se não houvesse um mobilizador no município, a cédula era encaminhada à cidade mais próxima.

c) Transferências de registrados do Conselho

O requisito básico para solicitação de transferência é a de que o profissional registrado num determinado Conselho tenha a intenção de permanecer por mais de 180 dias em outro estado sob a jurisdição de outro Conselho Regional. A solicitação deve ser feita ao CREF de destino, mediante apresentação de formulário próprio, isto é, do “Requerimento de transferência” (anexo W), comprovante de residência ou declaração do proprietário, 02 fotos 3x4 coloridas, iguais e de frente e cópia do comprovante de pagamento da última anuidade.

Uma vez recebidos os documentos, o CREF de destino envia um ofício assinado pelo Presidente ao CREF de origem, solicitando o encaminhamento do Relatório Cadastral onde expressa os dados pessoais do profissional no Sistema. Para que esse documento seja liberado, é necessário que o profissional esteja em dia com as obrigações estatutárias (de cunho documental e financeiro).

Recebido o Relatório, o profissional é registrado no Sistema do CREF de destino e recebe uma nova numeração de inscrição. Posteriormente, é enviado ao endereço informado no “Requerimento de transferência” um boleto no valor da taxa de registro definida pelo Conselho Federal. A Cédula de Identidade Profissional é então mandada para a seccional da OAB mais próxima para que sejam feitos os procedimentos para a entrega da CIP.

No caso do Conselho Regional de Educação Física de Santa Catarina, há um controle de transferências feito numa planilha, denominado “Transferências em andamento” (anexo X) que informa a data de entrada de processo, o nome do profissional solicitante, o número do ofício enviado, a data que esse documento saiu do Conselho, e qual a tramitação do processo.

d) Baixa e Revigoração de registro

De forma semelhante ao Registro de Pessoa Jurídica, a solicitação de baixa deve ser feita com o preenchimento de um formulário padrão (anexo N), assinalando a expressão “baixa de registro”. Todavia, a concessão desse pedido fica condicionada a quitação documental e financeira do profissional assim como ao pagamento da taxa referente ao processo de baixa. Além do formulário, é necessário que a Cédula de Identidade Profissional seja devolvida para arquivamento.

No caso, a baixa de registro é informada no Sistema, com a expressão “baixado por solicitação”, e também na planilha “Quadro de Controle de documentos”, com a inserção do

termo “baixado” ao lado do nome e com a alteração da cor de escrita, de automático para vermelho.

Para revigorar o registro, basta encaminhar o mesmo formulário, assinalando “revigoração de registro”. Posteriormente, será confeccionada nova Cédula de Identidade Profissional e encaminhada para a Seccional da OAB mais próxima. É evidente que todas as alterações descritas no item anterior são modificadas, inclusive a identificação no Sistema fica “Ativa”.

e) Outros procedimentos

A atualização de endereço pode ser feita através de contato telefônico, e-mail, *site* do Conselho ou até mesmo por fax, com o encaminhamento do comprovante de residência. Além da alteração feita no Sistema Cadastral, o “Quadro de Controle de Doc.” também é modificado e, desse modo, o profissional fica compelido a enviar ao Conselho um comprovante de residência para complementar o processo, sob pena de a CIP ficar retida.

Um outro procedimento está relacionado ao preenchimento de um formulário que deve ficar em frente do processo para facilitar a identificação da mudança de endereço.

Quanto à modificação do nome, o profissional deve dirigir ao Conselho o “formulário padrão” assinalado “alteração de nome” e, se desejar nova cédula, “emissão de 2ª via” - neste caso, é evidente que há cobrança de uma taxa, cujo valor é fixado pelo Conselho Federal. Além do documento, o profissional deve encaminhar certidão de casamento e cópia autenticada do RG.

f) Atividades das estagiárias

São várias as atividades desenvolvidas pela estagiária, contudo sua principal contribuição diz respeito ao arquivamento. Os procedimentos são os seguintes: num primeiro momento, deve-se identificar os documentos pelo número de registro dos profissionais para, posteriormente, carimbá-los. Logo em seqüência, os documentos são ordenados e arquivados junto ao processo e recebem a numeração da folha, levando-se em consideração ao último número dado.

Muitas vezes, é a estagiária que preenche o Quadro de Controle do Doc. e posteriormente, se já lançado no Sistema, faz o arquivamento. No que se refere à confecção da cédula de identidade profissional, a estagiária também participa ativamente, seja na retirada da foto do processo, seja na colagem ou na colocação da marca d’água no documento.

Uma outra importante tarefa, diz respeito ao atendimento telefônico. Neste caso, a estagiária faz o primeiro atendimento, tomando conhecimento da situação. Se possível, procura resolver o problema e, caso não seja de sua competência, repassa a ligação ao funcionário responsável para dirimir a questão. Além disso, ela deve ainda registrar todas as informações sobre o telefonema no formulário próprio.

#### 3.4.2.3.3 Expedientes de controle

Em linhas gerais, os recursos de Controle usados neste setor serão apresentados a seguir:

Setor de Registro de Pessoa Física	
Atividades desenvolvidas	Expedientes de controle
Registro de Graduados	Planilha “Registados graduados” Planilha “Quadro de controle de Doc.”
Controle de cédulas	Protocolo de entrega da CIP Ficha de coleta da digital Pasta de arquivo
Transferências	Requerimento de transferência Planilha “Transferência em andamento”
Permanência de 180 dias	Requerimento de permanência de 180 dias Planilha “Permanência de 180 dias”
Baixa e Revigoração de registro	Requerimento padrão Sistema Cadastral

Quadro 09: Expedientes de Controle do Setor de Registro de Pessoa Física

A título de lembrete, resta informar que os provisionados devem impetrar um processo a ser analisado pela Comissão e esse exercício é de responsabilidade do Setor de Processo de Provisionado, apresentado a seguir.

#### 3.4.2.4 Setor de Processo de Provisionado

Este setor é dirigido por uma pessoa vinculada à empresa prestadora de serviço que ganhou a licitação no ano de dois mil.

##### 3.4.2.4.1 *Informações gerais*

Um tema bastante controverso até mesmo nos dias atuais diz respeito ao direito concedido aos profissionais não graduados em Educação Física que exerciam atividade profissional antes da Lei 9.696/98 a qual, com a criação do Conselho Federal, tratou de regulamentar os direitos e deveres da classe.

Buscando esclarecer as dúvidas e apaziguar os ânimos dos profissionais graduados, o CONFEF (2003) dispensou uma matéria que retratasse o assunto de forma clara e objetiva. A seguir encontram-se apontados os principais tópicos.

O autor não identificado começa a matéria conceituando a palavra “provisionado”, que citando o dicionário Aurélio, significa “...conceder a provisão a (alguém) para exercer, como prático, certas profissões” e comenta que esse termo tem origem no direito e expressa uma autorização legal com certas restrições para o exercício profissional. E ainda acrescenta que todos os demais Conselhos Profissionais, por ocasião da regulamentação das respectivas profissões, também tiveram de absorver os práticos que atuavam nas áreas.

Respeitando ao direito adquirido contemplado na Carta Magna/88, o CONFEF baixou a Resolução nº 13, que disciplinava os procedimentos para o registro de não graduados os quais foram chamados de “transitórios”. Com o amadurecimento da questão, o Conselho Federal editou uma segunda Resolução, a de nº 45/2002, que aperfeiçoou o texto e atribuiu nova nomenclatura à categoria: os profissionais “transitórios” passaram a ser chamados como “provisionados”.

O registro do provisionado depende de comprovação oficial de exercício da atividade por, pelo menos, três anos antes de setembro de 1998, quando a Lei nº 9.696/98 foi publicada no Diário Oficial da União e, por conseguinte, passou a vigor. Em consonância com a Resolução nº 45/02, o profissional deveria comprovar o exercício da profissão através de Carteira de Trabalho devidamente assinada, contrato de trabalho registrado em cartório ou documento público oficial.

Além disso, o requerente, nos termos do art. 4º, deve indicar uma atividade principal, própria de Profissional de Educação Física, com a identificação explícita da modalidade e

especificidade e também deve assinar, no momento da solicitação da inscrição, um termo que se compromete a respeitar todas as Resoluções emanadas pelo CONFEF e demais atos editados pelos CREFs.

Enquanto o respectivo Conselho Regional de Educação Física analisa a documentação fornecida para posterior deliberação do Plenário, o requerente recebe um protocolo (uma declaração contendo a número de registro no Conselho) que lhe possibilita continuar exercendo a atividade profissional que vinha desenvolvendo. Deferido o pedido, estará inscrito no Conselho Regional na categoria Provisionado e receberá, depois de realizar o programa de capacitação, uma Cédula de Identidade Profissional de cor vermelha e nela constará a atividade comprovada para a qual o profissional estará credenciado a continuar atuando.

O CONFEF ainda menciona que diversos Conselhos Regionais vêm desenvolvendo parcerias com associações e entidades de ensino. No caso de Santa Catarina, o PIP – Programa de Instrução para Provisionados - é ministrado em diversas regiões por uma organização que ganhou o processo licitatório e dispõe o conteúdo em três módulos: (1) Conhecimento pedagógico; (2) Ético-profissional e; (3) Científico. Dentre os tópicos abordados, pode-se realçar a Elaboração de Projetos no Esporte e Lazer; Administração de Instalações Esportivas; Formação Profissional; Ética no Esporte; Gerenciamento de Academias; Marketing Esportivo e Pessoal; Legislação Esportiva; Psicologia Esportiva; Esporte como fator de inclusão social; Políticas Públicas no Esporte e no Lazer.

O autor pontua que o CREF3, com jurisdição em Santa Catarina, foi premiada com uma das mais importantes adesões já inseridas no seu quadro profissional.

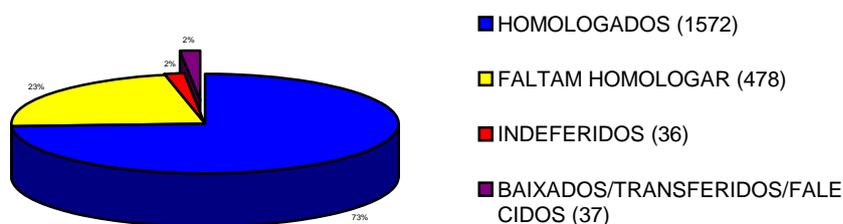


Figura 07: Estatística dos Provisionados em Santa Catarina

Fonte: Conselho Regional de Educação Física, dezembro de 2005.

#### 3.4.2.4.2 *Expedientes de controle*

As principais vias de controle deste setor são estas:

Setor de Processo de Provisionado	
Atividades desenvolvidas	Expedientes de controles
Processo de Provisionado	Planilha “Processos de Provisionados” Planilha “Mapa”, que contém a realização dos cursos

Quadro 10: Expedientes de controle do Setor de Provisionado

A seguir será apresentado o Setor de Fiscalização, considerado a essência do Conselho.

#### 3.4.2.5 Setor de Fiscalização

O setor de Fiscalização conta com dois fiscais que atendem todo o território catarinense. É um trabalho realizado em parceria com o Setor de Pessoa Jurídica, tendo em vista ter a mesma pessoa por responsável.

##### 3.4.2.5.1 *Procedimentos administrativos*

O Setor de Fiscalização teve o Sistema implementado apenas aos doze dias do mês de junho de dois mil e seis, o que comprometia de certa forma a geração de informações sobre o assunto até essa data.

##### a) Fiscalização

A fiscalização é feita por Gerei (anexo b) e sempre às sextas-feiras, sob a orientação da Gerência, procede-se à escolha da região bem como a confecção de relatórios por empresa. Desse modo, o fiscal tem conhecimento dos documentos faltantes, das pendências financeiras e dos vínculos registrados no Sistema e tem condições de orientar o responsável técnico sobre a regularização de entidade junto ao Conselho.

Na visita, emite-se um “Auto de Orientação e Fiscalização” que contempla as recomendações feitas no momento da vistoria. É também concedido um prazo de cinco dias úteis para regularizar a situação, sob pena de incorrer em multas.

Se o representante legal julgar que o tempo conferido não será suficiente para atender às solicitações do Auto, ele deve entrar em contato com o Conselho e pedir, por escrito, que lhe seja postergado o prazo para adimplir as exigências. Dependendo do caso, é fornecido até trinta dias para validar a situação e entregar os documentos obsecrados.

É importante pontuar que há documentos que independem do representante legal, como por exemplo o termo de compromisso de estágio e o alvará sanitário. Nestes casos, basta a informar que, assim que estiver de posse do documento, o mesmo será encaminhado ao CREF3/SC.

Uma outra observação a ser feita diz respeito ao controle que a atendente tem dos municípios visitados. Ela elaborou uma planilha que arrola, abaixo de cada Secretaria, os municípios contemplados na região e, ao lado de cada cidade, é acrescentada a data da visita. Sendo assim, quando da escolha da próxima Gerei, tem-se a visão daqueles municípios ainda não visitados ou da realização da última visita naquela região.

#### b) Denúncia

As denúncias devem ser feitas por escrito e podem ser encaminhadas através do *site* do Conselho, por fax ou correio. Não é necessário se identificar, apenas solicita-se que a pessoa deixe um nº de telefone ou o e-mail para retorno.

Uma vez recebida, a denúncia é protocolada no Sistema de Protocolo, sob a denominação “FCZ” e também na planilha “Denúncias” em que consta a data de entrada, o nome fantasia da empresa denunciada, o motivo da denúncia, a data de averiguação e um espaço para colocar observação. Ressalta-se que as demais informações como, por exemplo à localização da empresa, está contido no Sistema de Protocolo.

Feita a visita, a pessoa responsável alimenta o sistema, com a informação do que foi solicitado pelo fiscal e o tempo (normalmente de cinco dias) que a empresa tem para providenciar a documentação necessária ou de regularizar a situação pendente, sob pena de multa.

#### c) Obrigações dos fiscais

É insofismável que os agentes de fiscalização têm a incumbência de visitar todas as academias arroladas nos relatórios bem como de visitar as que não tenham processo junto ao

CREF3/SC. Torna-se implícita a obrigação que têm em apresentar os Autos devidamente preenchidos para que sejam posteriormente registrados no Sistema.

Todavia, é salutar informar que suas obrigações não se limitam a essas tarefas. Eles, todas às sextas-feiras, devem prestar contas à Presidência, aos Conselheiros e à Secretaria Executiva, tendo de apresentar um Relatório de visita (anexo c). Pela velocidade da informação transmitida, deliberou-se que o presente relatório deve ser enviado por e-mail para conhecimento.

d) Participação de outras entidades governamentais na Fiscalização

Uma importante parceria firmada foi com a Vigilância Sanitária. Como foi informado anteriormente, em decorrência de acordos feitos com algumas unidades, o Alvará Sanitário fica condicionado à apresentação do termo de responsabilidade técnica visado pelo Conselho, o que confere maior importância às atividades realizadas pelo CREF3/SC.

Torna-se oportuno apresentar, através do quadro abaixo, as unidades que têm acordos firmados com o Conselho Regional de Educação Física do Estado de Santa Catarina.

Nº do Convênio	Município	Nº do Convênio	Município
01/2002	Joinville	10/2002	Rio do Sul
02/2002	São José	11/2002	Blumenau
03/2002	Lages	12/2002	Florianópolis
04/2002	Videira	13/2002	Tubarão
05/2002	Palhoça	14/2002	Jaraguá
06/2002	Criciúma	15/2002	Maravilha
07/2002	Joaçaba	16/2002	Palmitos
08/2002	Concórdia	17/2002	Pinhalzinha
09/2002	Chapecó	18/2002	Balneário

Quadro 11: Convênio firmado entre o CREF3/SC e a Vigilância Sanitária  
Fonte: Conselho de Regional de Educação Física

Uma outra colaboração é do Ministério Público Municipal que solicita uma listagem das empresas que ainda não tem registro no Conselho e que foram autuadas em fiscalização e as convoca para que se registrem sob pena de incorrerem em multa de R\$ 1.000,00 (mil reais) ao dia inadimplido.

### 3.4.2.5.2 Expedientes de controle

Em linhas gerais, as ferramentas de Controle utilizadas no presente setor encontram-se dispostas a seguir:

Setor de Fiscalização	
Atividades desenvolvidas	Expedientes de controle
Fiscalização	Sistema de Fiscalização Planilha “Fiscalização”
Denúncia	Sistema de Protocolo Planilha “Denúncia”
Obrigações dos fiscais	Relatório de Visitas

Quadro 12: Expedientes de controle do Setor de Fiscalização

### 3.4.2.6 Setor Protocolo

O Sistema de Protocolo foi implementado aos doze dias do mês de junho do ano de dois mil e seis, com a implantação do novo Sistema da Spiderware, adotado pelo Conselho Federal de Educação Física. Anteriores a essa data, foram elaboradas várias planilhas com o objetivo de suprimir essa deficiência as quais serão explanadas a seguir.

#### 3.4.2.6.1 Procedimentos administrativos anteriores à implantação do Sistema

##### a) Correspondência recebida pelo correio

As correspondências eram abertas e encaminhadas à Gerência para conhecimento e ordenadas segundo critérios de urgência. Logo em seqüência, eram registradas em livro próprio pelas estagiárias e distribuídas aos setores para providências. A partir do dia vinte e oito de agosto de dois mil e cinco, a responsabilidade desse setor foi atribuída a uma das funcionárias recém contratada para o cargo.

Para facilitar a identificação dos documentos recebidos nos atendimentos pessoais ou telefônicos realizados, além do registro no livro de entradas, as correspondências passaram a ser listadas em planilha (anexo e). Tais expedientes também auxiliavam no fornecimento das informações solicitadas em questionários pelo CONFEF sobre as atividades operacionais da instituição, tais como número de correspondência que a entidade recebe por setor.

Para complementar o processo do protocolo interno, aos doze dias do mês de maio do corrente ano, implementou-se a “Comunicação Interna” (anexo f). Consiste num documento normalmente encaminhado por e-mail, com confirmação de leitura, em que constava a data bem como o setor remetente e aquele para o qual os documentos estavam sendo encaminhados. Para fins de controle esse e-mail era salvo numa pasta sob a denominação “Comunicação Interna” e impresso para arquivamento.

#### b) Saída de Correspondência

As saídas de correspondências também eram escrituradas em livro próprio, em que se mencionava o nome do destinatário, a data de saída dos documentos da sede do Conselho bem como o seu conteúdo. Nesse tipo de controle, diversos foram os problemas encontrados. Como o processo não era informatizado, a maior dificuldade que se tinha era localizar o destinatário no Livro de Saídas, para fornecer a informação da data de saída da correspondência.

Um outro problema, diz respeito às correspondências com aviso de recebimento que eram expedidas. Não havia controle algum do encaminhamento nem do recebimento das Ars. Esse documento era protocolado no livro apenas o nome do destinatário e, posteriormente ou era arquivado em pasta própria ou no próprio processo do profissional. Todavia, quando se questionava o recebimento dessas correspondências, a(o) atendente tinha primeiro localizar o documento.

Foi então sugerido, aos dois dias do mês de maio de dois mil e seis, a implementação de um controle de Ars (anexo g). Nessa planilha, passou-se a registrar todas as correspondências enviadas por AR ou sedex/ar e, quando do recebimento do documento, seria informada a data de chegada no Conselho, a data do recebimento do documento e o nome de quem o recebeu. Com a implantação do Sistema, esses procedimentos também foram abandonados.

#### c) Devoluções de correspondências

As devoluções de correspondências, como qualquer outro documento que chega ao Conselho, deviam ser protocoladas no Livro de Entradas sob a denominação “Devoluções”. A partir de então, seriam distribuídas aos setores para que os respectivos responsáveis tomassem as providências que julgassem necessárias.

Por solicitação do Presidente do Conselho, a partir do dia dois de janeiro de dois mil e seis, além do registro no livro, era mensalmente confeccionada uma listagem das

correspondências devolvidas (anexo h), contendo as seguintes informações: a data de entrada no CREF3/SC, o destinatário (nome completo e, se possuir, número de registro no Conselho), o conteúdo da correspondência, a data de carimbo do correio, o nome do carteiro e a respectiva matrícula. Com esses dados, deveria produzir um relatório mensal que tinha de ser encaminhado, via correspondência eletrônica, aos Conselheiros para conhecimento e providência.

#### *3.4.2.6.2 Procedimentos administrativos posteriores à implementação do Sistema*

O Sistema de Protocolo foi implementado no dia doze de junho de dois mil e seis. A partir dessa data, tanto as entradas bem como as saídas de correspondências estão disponíveis no Sistema de Consultas, estando acessível a todos os usuários do Sistema.

##### a) Correspondência recebida pelo correio

O primeiro passo é reunir os documentos, abri-los e encaminhá-los à Gerência para conhecimento e organização segundo critério de urgência. Posteriormente, dá-se o início ao registro de protocolo no Sistema.

Para tanto, deve-se averiguar se a pessoa, física ou jurídica, tem registro no Conselho. Caso a resposta seja positiva, deve-se simplesmente protocolar os documentos no próprio processo da pessoa, identificando o seu número de registro no Protocolo. A classificação que se faz para aqueles que estão regularmente registrados no CREF3/SC é como Profissional ou Escritório/Academia.

Caso não se identifique registro algum (como Profissional e Escritório/Academia, para os regularmente inscritos, ou Pessoa Física ou Jurídica, para os que apresentam alguma pendência documental que os impediram de obter o registro), deve-se, antes de protocolar os documentos recebidos, abrir um registro provisório denominado Pessoa Física ou Pessoa Jurídica e realizar a inclusão dos principais dados solicitados no Sistema, tais como informações pessoais, endereço e natureza e número (RG e CPF) dos documentos para pessoa física e informações sobre a empresa (razão social, nome fantasia, CNPJ, objeto do contrato social, etc. Posteriormente, faz-se o protocolo dos documentos neste registro aberto provisoriamente.

A conversão dos processos de Pessoa Física para Profissional e de Pessoa Jurídica para Escritório/Academia também se faz no Protocolo pelas pessoas responsáveis pelos

respectivos setores. É importante ressaltar que as demais informações solicitadas no Sistema também são fornecidas por elas, bem como a solicitação dos documentos faltantes.

Uma vez protocolados os documentos, deve-se imprimir um relatório-diário, dispor os documentos conforme a ordenação dada no Protocolo e entregá-los aos departamentos, solicitando a assinatura ao lado do remetente das correspondências bem como a conferência da discriminação feita no Protocolo referente documentos recebidos. Feito isso, faz-se o arquivamento do relatório em pasta própria.

Essa é uma das duas formas de recebimento das correspondências repassadas aos setores. A segunda maneira deve ser feita no próprio Sistema de Protocolo pela própria pessoa designada, com a simples indicação da data do recebimento dos documentos. A título de complementação, deve-se pontuar que chegam neste Conselho cerca de trinta a quarenta correspondências ao dia.

#### b) Saída de Correspondência

As saídas de correspondências devem ser registradas em Documentos, no Sistema de Protocolo. Se a correspondência estiver relacionada ao processo da pessoa (seja Profissional, Academia, Pessoa Física ou Jurídica), deve-se identificar seu número de registro no Sistema. Caso contrário, é suficiente a informação do destinatário.

Em se tratando de correspondências encaminhadas com aviso de recebimento, deve-se estabelecer um prazo para devolução do AR. Neste caso, deve-se localizar o destinatário nas saídas de documento no Sistema Protocolo, acrescentar a informação da data de retorno do documento, o nome da pessoa que o assinou e encaminhá-lo ao setor competente.

#### c) Devoluções de Correspondências

O protocolo das correspondências devolvidas ocorre em dois estágios. O primeiro diz respeito à inserção dos principais dados das correspondências (conteúdo da correspondência, data do carimbo de devolução, nome do carteiro responsável pela entrega, matrícula do mesmo, CDD) no Relatório de Correspondências Devolvidas, no Sistema Cadastral.

Todavia, as informações constantes neste Relatório não são acessíveis a todos os departamentos, somente aos Setores de Registro, o de Pessoa Física e o de Pessoa Jurídica. Em virtude disso, deve-se localizar o registro de saída do documento no Sistema Protocolo e registrar todas as informações descritas acima no item “Observação” para que tanto os demais setores quanto às estagiárias tenham conhecimento quando acessarem o Sistema de Consultas.

### 3.4.2.6.3 *Outras atividades realizadas pelo setor*

#### a) Distribuição de agendas

Há três anos, o Conselho Regional de Educação Física de Santa Catarina distribui aos profissionais credenciados, no início do ano, uma agenda e, para tanto, conta com a colaboração dos representantes regionais.

Cada Mobilizador ou Conselheiro recebe a quantidade de agendas respectivas ao número de profissionais ativos de seu município (ou região), um protocolo de entrega de agendas que deve ser assinado pelo próprio profissional quando da retirada da agenda e uma listagem, contendo o nome e o número de telefone.

Para fins de comprovação, são gerados dois recibos de igual teor, os quais devem ser assinados pela pessoa que retira - não necessariamente as agendas devem ser levadas do Conselho pelo representante regional, mas pode sim ser retirada por alguém designado por ele. Um dos recibos será entregue ao passo que o outro deverá ser arquivado em pasta própria.

A título de controle, no final do ano, os Mobilizadores e os Conselheiros devem remeter ao CREF3/SC esse protocolo de recebimento assinado pelos profissionais para arquivamento. Além disso, é feito um segundo controle através de uma planilha em que se registra o nome do representante e a quantidade de agendas entregue a ele (anexo i).

#### b) Controle de depósitos feitos mediante entrega de envelope

Como a taxa de inscrição deve ser depositada na conta-corrente do Conselho Federal de Educação Física e o CREF não tem acesso à sua movimentação, a medida administrativa adotada, a partir de junho de dois mil e cinco, foi a de listar as principais informações sobre o comprovante numa planilha (anexo j), como o nome do depositante, a data e o número da operação, o número da conta e da agência, o valor depositado e o número do envelope, e repassar esse relatório ao Setor financeiro, para que este solicite a comprovação do depósito.

#### c) Eleição/2005

No mês de Julho de dois mil e cinco, foi encaminhado um informativo a todos os profissionais com número de registro inferior a sete mil e quatrocentos – pois a condição necessária era ter, pelo menos, um ano de casa -, com o objetivo de notificá-los da data da eleição (dezesesseis de setembro) e da condição para dela participar que era de estar regular com a situação financeira.

A não participação do processo eleitoral, por força da Resolução do Confef, acarretaria em multa no valor da anuidade do corrente ano. Por conta disso, foi solicitado aos profissionais para entrarem em contato com o Conselho para certificar de sua situação perante o CREF3/SC.

A partir do dia 17 de agosto do corrente ano, iniciou-se o envio dos kits da eleição, contendo uma carta-resposta já selada, uma cédula eleitoral e um guia de instrução. Era chapa única e foi informado que os profissionais poderiam aderir um das três opções: (1) assinalar a cédula eleitoral no lugar correspondente; (2) devolver a cédula em branco e; (3) rasurar a cédula, anulando o seu voto.

Também foi utilizado o Jornal do Conselho para veicular os procedimentos das Eleições e, na oportunidade, foi advertido que se o profissional não recebesse seu kit até final do mês de agosto, deveria entrar em contato com o Conselho. Neste caso, o profissional tinha duas alternativas: ou comparecer ao Conselho na data das eleições para efetuar seu voto, ou encaminhar uma carta denominada “Justificativa de Voto”, mencionando que, por não ter recebido a carta-voto, não pode participar das Eleições.

Durante esse período, foram utilizados basicamente quatro expedientes de controle:

- *Planilha de controle dos aptos a votarem*: consistia numa listagem (contendo os nomes dos profissionais com número de registro inferior a sete mil e quatrocentos) que informava a distinção entre aptos e não aptos mediante a cor da escrita, ou seja, os que estavam aptos foram escritos com a cor automática ao passo que os não aptos, com vermelha.
- *Sistema Eleitoral*: todos os profissionais, independente da forma de entrega do envelope, deveriam ser registrados no Sistema como participantes do processo eleitoral.
- *Livro de Quitação Eleitoral*: no qual deveria ser coletada a assinatura do profissional na presença de um representante da Comissão Eleitoral, no dia das eleições. Se a carta-resposta viesse por correio ou mesmo que fosse entregue em mãos, antes da data consignada, a atendente deveria acrescentar, ao lado nome e número de registro, a expressão “carta-voto” para posteriormente depositar o envelope na urna.
- *Planilha de Controle das Justificativas* (anexo k): foi adotada uma planilha que informava um número de controle interno, o nome e número de registro dos profissionais que enviaram ao Conselho sua justificativa eleitoral.

#### 3.4.2.6.4 Expedientes de controle

Os dispositivos de controles encontram-se listados no presente quadro:

Setor Protocolo		
Momento de implementação	Atividades desenvolvidas	Expedientes de controle
Anterior à implantação do Sistema de Protocolo	Entradas de Documentos	* Livro de entrada * Controle de Correspondências (planilha Excel) * Comunicação interna
	Saídas de Documentos	* Livro de saída * Controle de ARs (planilha Excel) * Relatório de correspondências devolvidas
Posterior à implantação do Sistema de Protocolo	Entradas de Documentos	* Sistema de Protocolo: Relatório de “Processos” * Sistema: Recebimento em lote * Relatórios emitidos pelo Sistema na pasta “Protocolo”
	Saídas de Documentos	* Sistema de Protocolo: Relatório de “Documentos” * Sistema cadastral

Quadro 13: Expedientes de controle do Setor Protocolo

#### 3.4.2.7 Setor Financeiro

O Setor Financeiro é um dos poucos setores que têm duas pessoas trabalhando pela mesma causa, uma auxiliar administrativa, cuja principal atividade é realizar atendimentos pessoais e telefônicos e o coordenador financeiro (contador), responsável pela prestação de contas a todos os órgãos governamentais a que o Conselho está submetido.

##### 3.4.2.7.1 Procedimentos administrativos

Para facilitar, os procedimentos administrativos desse setor foram agrupados conforme o teor das atividades.

#### a) Atualização do Sistema

- Sistema da Spiderware

Não é atividade exclusiva do coordenador financeiro, mas normalmente é exercida por ele a atualização do Sistema. São encaminhadas ao CREF3/SC instruções para a atualização de todos os sistemas para gerenciamento do Conselho.

- Manutenção dos pagamentos dos profissionais e das empresas

O coordenador do setor retira um relatório sobre os depósitos que foram realizados nos dias úteis em que há expediente bancário e procede à atualização do Sistema Financeiro, verificando cada anuidade do profissional ou da pessoa jurídica.

Com isso, pode-se dizer que há um controle bastante representativo no que diz respeito ao movimento bancário. Inclusive, o coordenador tem uma planilha em que dispõe os documentos a serem encaminhados por malote ao estabelecimento bancário naquela semana e, posteriormente, realiza a conferência do comprovante bancário originado em cada transação.

- Cadastro ao fornecedor

Para conhecimento do Conselho Federal, deve-se manter atualizado o cadastro de fornecedores que provêm o Conselho Regional dos recursos necessários ao desenvolvimento das atividades operacionais.

- Contas a pagar

O coordenador deve alimentar o Sistema Financeiro, atualizando as contas a pagar periodicamente. Os pagamentos podem ser feitos com cheques, através dos quais são feitas as cópias de cheque, ou com dinheiro ou ainda, via gerenciador financeiro, por meio de transferências bancárias ou com utilização de boletos. Todos os documentos que comprovem o pagamento são arquivados em pastas próprias.

#### b) Geração de boletos bancários

A priori, o Coordenador Financeiro elabora uma planilha de cobrança contendo o número de registro e o nome do profissional ou da empresa, bem como a respectiva descrição interna do boleto e encaminha-o ao SPW para confecção dos boletos e atualização do sistema. Posteriormente, os arquivos retornam ao CREF3/SC para que o coordenador financeiro proceda à conferência das cobranças a serem feitas, ponderando cada uma, caso a caso, para

somente depois remeter, via Gerenciador Financeiro, a listagem de cobrança dos boletos ao Banco do Brasil, órgão esse encarregado pela impressão e envio via correio.

#### c) Supervisão da Contabilidade

A Contabilidade do Conselho Regional de Educação Física é terceirizada. Não obstante, esse fato não retira do contador (coordenador financeiro) a responsabilidade de verificar a realização dos trabalhos prestados pela empresa, seja por meio do acompanhamento dos lançamentos contábeis, seja através da conferência dos cálculos.

Deve-se pontuar que os serviços contratados pelo escritório de Contabilidade abarcam os de ordem pessoal, fiscal e tributária.

#### d) Controle dos cheques

O Conselho permite o pagamento mediante entrega de cheque à vista, pré-datados ou cheques-caução.

##### - Pré-datados

O CREF3/SC confere a possibilidade de o profissional retirar sua cédula de identidade profissional ou de remeter o Certificado de Pessoa Jurídica à empresa, mediante a entrega de cheques pré-datados no valor das anuidades pendentes. Esse controle é feito manualmente em planilha, onde informam a data de recebimento, o nome do proprietário da conta, o número de registro do profissional ou da empresa, o código do banco, agência, conta-corrente, o número do cheque, o valor constante no título de crédito, a data averbada e um espaço para informar as anuidades ou emolumentos a que se referem.

Tão logo que isso seja feito, os cheques recebidos são ordenados conforme a data de vencimento e dispostos em pastas com divisórias. Além disso, deve-se acrescentar uma observação no Sistema de Consultas das anuidades pagas com cheques pré-datados e as respectivas data de vencimento.

Na semana que antecede a cobrança, a auxiliar administrativa gera os boletos, respeitando os prazos consignados e os coloca no malote a ser encaminhado. Por arbitramento, o coordenador se dirige semanalmente ao Banco credenciado para entregar o malote contendo os boletos vencíveis na respectiva semana e também para retirar os documentos devolvidos e os comprovantes bancários referentes ao malote da semana passada. Estes são arquivados nos processos correspondentes dos profissionais ou de empresas ao passo que aqueles, são postos para providências.

- Cheques-caução

Uma segunda maneira de fornecer o documento emitido pelo Conselho aos profissionais e para entidades com débitos é através de cheques-caução. Firma-se, pois, um acordo entre partes e, a partir do momento em que o pagamento é efetuado, o título de crédito é devolvido com aviso de correspondência. O AR que retorna também é arquivado em pasta própria.

- Cheques devolvidos

Os profissionais que têm cheques devolvidos são informados, mediante contato telefônico ou via correspondência eletrônica, e convocados para entrar em contato com o Conselho para regularizar a situação, quando então se certifica a possibilidade de reapresentar o título de crédito numa outra data.

Além disso, são tiradas cópias (frente e verso) do cheque devolvido as quais são arquivadas em pastas próprias. É saliente que o desfecho desse processo depende do acordo firmado com o profissional ou preposto da instituição.

e) Solicitação de Reembolso

São três as formas pelas quais as solicitações de reembolso são atendidas.

- Conselheiro

Os gastos dos Conselheiros com o deslocamento para participar das Reuniões Plenárias originam um direito de reembolso que o Conselho Regional de Educação Física concede mediante a apresentação da nota fiscal ou cupom fiscal, nominal ao CREF3/SC.

- Pessoas (Físicas e Jurídicas)

A pessoa (física ou jurídica) pode requerer reembolso do valor pago desde que seja comprovado o pagamento em duplicidade referente à: (01) taxa de registro, por qualquer que seja o motivo; (02) anuidade;

Em ambos os casos, as solicitações devem ser feitas por escritos e dirigidas ao CREF para pagamento. Em se tratando de anuidade, o próprio CREF/SC é quem procede ao reembolso ao passo que a devolução do valor das taxas de registros deve ser feita mediante solicitação do requerente, acompanhada de uma carta emana do Conselho dirigida ao Conselho Federal para providências.

- Fiscais

Como é de conhecimento, os fiscais utilizam os seus veículos nas fiscalizações e, por isso, são detentores de direitos de reembolso no que diz respeito ao custo do combustível. O controle é feito com o preenchimento de um formulário que indica a quilometragem do veículo momentos antes de sua partida para realização das visitas.

Ao retornar das viagens, o fiscal informa ao coordenador financeiro a quilometragem final sobre a qual incidirá um valor estabelecido pelo Sesi. O montante deve ser depositado na conta fiscal a título de reembolso.

- f) Outros controles

Além dessas atividades, o Setor Financeiro realiza um controle sobre as operações feitas com as empresas prestadoras de serviços.

- Controle das correspondências enviadas

Diariamente uma guia deve ser preenchida pela responsável pelo Setor de Protocolo, com a quantidade de correspondência enviada ao lado do respectivo tipo. Ao final de cada mês, as guias são recolhidas e entregues ao Setor Financeiro para que sejam confrontadas com o Relatório enviado pelos Correios.

- Reprografia

Concomitante ao controle da empresa prestadora de serviço, a estagiária preenche uma planilha, indicando a data, a quantidade de xérox tirada na respectiva coluna e assina. No início do mês subsequente, a auxiliar administrativa do Setor Financeiro procede ao confronto com a nota fiscal emitida pela empresa e emite um relatório a ser encaminhado ao Setor Administrativo.

- g) Prestação de Contas

O Conselho é uma autarquia e, por conta disso, submete-se à apreciação de outros órgão. Os principais são:

- Comissão

A cada Reunião Plenária, deve-se elaborar um Fluxo de Caixa e apresenta-lo à Comissão de Controle e Finanças para apreciação e considerações. Além disso, o coordenador

financeiro, orientado pela Comissão, deve elaborar o Orçamento anual, bem como acompanhar a execução orçamentária e, por meio de relatórios, demonstrar o seu andamento aos componentes dessa comissão.

- Conselho Federal de Educação Física

Mensalmente, o coordenador financeiro deve elaborar um Demonstrativo das Receitas e Despesas Orçamentárias e apresentá-lo ao CONFEF até o dia dez do mês subsequente, para análise e apreciação.

Além disso, deve enviar a Contabilidade feita durante o mês por e-mail para conhecimento. Se julgar necessário, o responsável pelas questões financeiras do Conselho Federal encaminha um ofício, requerendo maiores esclarecimentos sobre determinados valores e, até mesmo, exigindo a respectiva comprovação, mediante entrega da cópia dos documentos.

- Tribunal de Contas da União

A cada ano, o Conselho Regional de Educação Física deve apresentar ao TCU um relatório contemplando os seguintes quesitos:

- Relação de agentes responsáveis;
- Relatório de atividades;
- Comparativo das origens e recursos orçadas com as realizadas;
- Balanço Financeiro;
- Balanço Patrimonial comparado;
- Demonstração das variações patrimoniais;
- Relatório Contábil;
- Relatório do Imobilizado;
- Termo de verificação dos valores em caixa;
- Demonstrativo do saldo bancário x razão;
- Extrato bancário do mês de dezembro;
- Declaração do Presidente;
- Declaração do Tesoureiro;
- Parecer da comissão de Controle e Finanças;
- Extrato da Ata.

Para fins de controle, é retirada uma cópia desse documento em arquivado em local próprio.

### 3.4.2.8 Setor de Ética

O setor de Ética contempla os processos impetrados contra os profissionais ou as empresas registradas no Conselho. De acordo com o art. 12, do Código de Ética do Conselho, as punições previstas para as infrações apuradas e transitadas em julgado são: (1) advertência escrita, com ou sem aplicação de multa; (2) censura pública; (3) suspensão do exercício profissional; (4) cancelamento do registro profissional e veiculação do fato.

Por se tratar de um setor em que os processos tramitam em absoluto sigilo, pouquíssima informação foi obtida. O que se sabe é que já foram impetrados sete processos, entre os quais três foram arquivados enquanto os demais estão sob apreciação.

Em entrevista realizada com a responsável do setor, foi informado que existem controles de fax emitidos e recebidos, dos e-mails recebidos e enviados bem como das correspondências recebidas e encaminhadas.

## 3.5 PROPOSTAS E SUGESTÕES

Durante a realização do trabalho, na medida em que foram diagnosticadas deficiências na produção de informações, foram feitas propostas visando ao melhoramento de cada setor. Como já foram abordadas, mister se faz apenas reiterá-las, descrevendo em linhas gerais os principais procedimentos que envolvem o processo de controle.

### 3.5.1 Setor Administrativo

#### 3.5.1.1 Quadro de controle de saídas de funcionários.

O quadro de controle se refere a um documento disponível a todos os funcionários que contempla todas as saídas a serem realizadas durante o horário de expediente. Uma vez concedida à autorização, o funcionário deve preencher o painel na data correspondente com seu nome, o horário de saída e o horário que estima retornar. Desse modo, todos têm conhecimento da saída do profissional e, exceto força maior, tem possibilidade de prever o horário. Transcorrido o mês, o documento é encaminhado ao Financeiro para arquivamento em pasta própria.

### 3.5.2 Setor de Registro de Pessoa Física

Este setor encontra-se bem estruturado e produz as informações necessárias para os relatórios. Todavia para padronizar os procedimentos e também para agilizar a identificação do dado almejado nos atendimentos, sem ter de recorrer ao processo, foi sugerida a adoção das seguintes propostas.

#### 3.5.2.1 Controle do fax emitido

Assim como há no Setor de Registro de Pessoa Jurídica, foi sugerido, para fins de conhecimento, a implementação de um controle do fax emitido. Este controle poderia conter a data de solicitação e a data de atendimento, o nome do profissional e o seu número de registro, a relação de documentos enviados, aos cuidados de quem o documento foi encaminhado, o número do telefone recebido e o número de protocolo dado pelo setor.

Em decorrência do próprio Sistema Protocolo, a planilha por ora apresentada não chegou a ser utilizada, pois foi sugerida a inclusão de todas essas informações pertinentes ao envio do documento no próprio sistema.

#### 3.5.2.2 Controle de correspondência, utilizando nomenclatura própria

Também, para fins de padronização, as correspondências poderiam ser enumeradas sob a nomenclatura “CARTA SPF/CREF3/SC nº...../2006”. Todavia, deve-se lembrar que nem todas as solicitações dirigidas aos profissionais são emanadas deste setor, porquanto muitas são editadas pelo próprio presidente.

#### 3.5.2.3 Controle de vencimento da cédula, através de planilha

São três as razões pelas quais foi proposta essa espécie de controle: (1) a omissão do Sistema quanto à data de vencimento, informando apenas o número de expedição da cédula; (2) por de serem emitidos muitos lotes de cédulas de identidade profissional; (3) em decorrência da data de vencimento estar sendo informada apenas na ficha assinada pelo profissional arquivada no processo.

Em meados do ano de dois mil e cinco, foi iniciada essa forma de controle, através de planilha contendo o número de registro, o nome do profissional e a data de vencimento das

respectivas cédulas. Entretanto, pelo fato de estar na iminência da substituição pelo novo modelo, essas atividades foram suspensas sem estarem concluídas.

É importante ressaltar que ainda há pretensão em fazer esse tipo de controle. No momento, apenas está sendo aguardada a efetivação da substituição de cédulas, para então dar inícios a esses trabalhos.

### 3.5.3 Setor Protocolo

Um dos setores que mais precisou de atenção foi o protocolo, porquanto não dispunha instrumentos de controles capazes de gerar informações rápidas. Dentre as medidas propostas, destacam-se:

#### 3.5.3.1 Controle do fax recebido

Antes da implementação do Sistema de Protocolo, aos cinco dias do mês de maio do ano de dois mil e seis, foi sugerido à administração realizar um controle do fax recebido, com a nomeação de uma pessoa para receber, registrar e encaminhar à pessoa responsável pelo setor o documento enviado.

Para tanto, adotou-se uma planilha em que informe o número de protocolo de entrada, a data de recebimento, o nome da pessoa (física ou jurídica), o teor do documento, o número de telefone indicado - se possuir-, bem como o setor para o qual foi encaminhado o documento.

A partir do dia doze de junho do corrente ano, com a implantação do Sistema de Protocolo, a metodologia adotada em designar um só funcionário para recebimento persiste, isto é, a pessoa responsável pelo respectivo setor deve receber, registrar e encaminhar ao setor competente, e atualmente não se faz o registro na planilha e sim diretamente no sistema, através do qual pode ser facilmente no próprio processo da pessoa ou da entidade desportiva.

#### 3.5.3.2 Controle de correspondências recebidas

Aos vinte e oito dias do mês de agosto do corrente ano, foi proposta a implementação de uma planilha que apreciasse todos os documentos recebidos. A intenção inicial era dinamizar a localização dos documentos, buscando conceder um melhor atendimento pessoal ou telefônico.

Por isso, a planilha tão somente informava a data de entrada, o nome do destinatário e o conteúdo da correspondência. Posteriormente, com a solicitação do CONFEF para preenchimento de um relatório, achou-se que o presente quadro deveria conter a quantidade de documentos recebidos por setor, o que exigia reformulação.

Foi então adotado um novo modelo, cuja utilização efetiva perdurou até início de junho de dois mil e seis, quando o sistema de Protocolo foi implementado. Deve-se ressaltar, pois, que a planilha não se tornou totalmente obsoleta, visto que ainda é usada para os casos anteriores à data informada.

### 3.5.3.3 Controle das correspondências enviadas com aviso de recebimento

Aos dois dias do mês de maio de dois mil e seis, houve a implementação de um controle de Ars (anexo g). Nessa planilha, foram registradas todas as correspondências enviadas por AR ou sedex/ar, informando a data de envio, o nome do destinatário e o conteúdo da correspondência. Uma vez recebido o documento, é acrescentado na planilha a data de chegada no Conselho, a data do recebimento do documento e o nome de quem o recebeu.

Com a implantação do Sistema, a planilha foi abandonada, mas tais informações continuam sendo inseridas num campo do próprio Protocolo denominado “observações”.

### 3.5.3.4 Implementação das “Comunicações Internas”

Para documentar o processo interno que o recebimento do documento engendra, foi sugerida ao Setor Administrativo a implantação de um documento que contenha o tipo de envio (se para conhecimento ou solicitação de providência) bem como os documentos entreguem ao respectivo setor, coletando a assinatura da pessoa responsável.

Contudo, para agilizar a entrega dos documentos aos funcionários efetivos foi sugerido encaminhar a Comunicação Interna por e-mail com confirmação de recebimento. Posteriormente tanto a comunicação quanto a confirmação eram arquivadas em pastas próprias.

Além disso, foi proposta a criação de uma pasta na rede em que deveriam ser arquivadas as comunicações internas sob o título “CI nº XXXX/2006\_Setor de origem para Setor de destino.”. Desse modo, todos teriam acesso e poderiam utilizar esse expediente quando julgasse necessário. E ainda, objetivando a economia de tempo e material de

expediente, deliberou-se que os documentos seriam entregues ao final do dia, em horário de expediente interno (das 17:00 às 17:30).

Atualmente, a comunicação interna foi substituída pelo relatório retirado através do próprio Sistema. O que foi modificado foi apenas o documento, estando em vigor todos os demais procedimentos.

#### 3.5.3.5 Controle das correspondências devolvidas

As correspondências devolvidas passaram a ser protocoladas em livro próprio e, a partir dos vinte e oito dias do mês de agosto de dois mil e cinco, era realizado o registro no Quadro de Controle de Correspondências Devolvidas, onde contemplava a data de devolução, o nome do profissional, o município, o conteúdo da carta e a quantidade de vias devolvidas.

No mês de março do corrente ano, por solicitação do Coordenador Financeiro, essa planilha foi re-elaborada e passou a conter outras informações, como o motivo da devolução, o nome do carteiro responsável, a data do carimbo, o ACF (CDD).

#### 3.5.4 Setor de Fiscalização

De semelhante modo ao Setor de Protocolo, o Sistema de Fiscalização apresentava certa dificuldade na transmissão de dados, especialmente quanto às finalizações das denúncias. Atualmente, por estar articulado ao Setor de Consulta, essa deficiência já foi extinta.

Para minimizar os problemas relacionados com o controle do material utilizado nas visitas, foi proposto o seguinte instrumento:

##### 3.5.4.1 Controle dos Autos;

O setor de fiscalização também teve o seu trabalho comprometido pela ausência de controle dos autos. Conhecendo esse problema, foi sugerido implementar um “Quadro de saída dos Autos”, em que deveria constar a série e o número do auto, a data de retirada, o nome do fiscal.

Esse expediente foi instituído em maio de dois mil e seis e tem suprido essa dificuldade com a ausência de um sistema que faça o controle desse material. Com isso, é possível mensurar a quantidade necessária para um intervalo de tempo.

### **3.5.5 Setor Financeiro**

Em decorrência da complexidade do Sistema, foi proposta apenas a seguinte forma de controle:

#### **3.5.5.1 Controle dos depósitos referentes ao pagamento da taxa de inscrição mediante entrega de envelope**

O CONFEF determina que os depósitos sejam feitos em conta-corrente, não aceitando comprovante de pagamento mediante entrega de envelope, obtido em caixa eletrônico. No entanto, o CREF3/SC aceita essa forma de pagamento, mas remete mensalmente um relatório ao CONFEF, solicitando confirmações sobre o valor informado.

Neste relatório, encontram-se dispostas a data de solicitação do registro, o nome profissional completo e sem abreviaturas, data do depósito, código da operação, agência e número da conta, valor depositado, número do envelope e um espaço para incluir a posição do CONFEF.

### **3.5.6 Almoxarifado**

Não há sistema algum dentro do Spideware que faça o controle dos materiais usados no Conselho. Por isso, foi sugerida a implementação de planilhas que possibilitem os usuários conhecerem os recursos disponíveis para realização dos trabalhos.

#### **3.5.6.1 Controle do material de escritório**

No que tange aos materiais de escritórios utilizados no Conselho, todos os recursos necessários à manutenção das atividades estão à disposição dos funcionários. Só que nem sempre foi assim. Não havia no Conselho instrumento algum de controle que possibilitasse

identificar quando terminasse. Muitos setores tiveram suas atividades comprometidas pela falta de material.

Propôs-se então a adoção de uma planilha (anexo ) em que deveria, ao lado do respectivo material, registrar a data e a quantidade retirada bem como a rubrica do funcionário. Mensalmente, faz-se a contagem e o confronto com os registros feitos e, a partir disso, confecciona-se um relatório entregue ao Setor Administrativo.

#### 3.5.6.2 Controle dos materiais de limpeza;

Sob a mesma ótica do controle dos materiais de escritório está o controle de materiais de limpeza. É uma planilha onde contém o saldo inicial e outras duas colunas, uma referente à data de retirada e outra, a quantidade retirada. Mensalmente se procede à contagem e, com base no histórico, realizam-se as compras.

#### 3.5.6.3 Controle dos Informativos e Publicações.

Infelizmente, o Controle dos Informativos e Publicações foi realizado até dezembro de dois mil e quatro, quando houve o encerramento do contrato de estágio da pessoa responsável pelo registro. A ausência desse controle já acarretou em comprometimentos, principalmente nos Setores de Registros.

## 4 CONCLUSÃO

O controle é uma atividade inerente à Administração Pública e, por conseguinte, aos órgãos de fiscalização vinculados às classes profissionais. Em nível nacional, é de inteira responsabilidade dos Conselhos Regionais zelar pelo cumprimento das normas baixadas pelo Conselho Federal bem como, no seu inadimplemento, cominar sanções que compelem à observância de tais atos normativos.

Todavia, a aplicação dessas normas está diretamente relacionada à estrutura interna desse órgão. Se não pode cumprir essas determinações ou se não tem condições de produzir as informações necessárias para solicitar o seu implemento, como poderá exigí-las? Portanto, é de seu real interesse que procedimentos de controle sejam introduzidos no sentido de viabilizar o exercício de sua função.

Somente com o Sistema de Controle Interno bem definido e em execução, a entidade poderá desenvolver suas atribuições de modo a fornecer, em tempo hábil, dados precisos, atuais e confiáveis sobre o desenvolvimento das atividades setoriais de sorte que possibilite a Administração, respaldadas nos Poderes elencados no Estatuto, empregar esforços para requerer a observância de seus como também dos atos normativos publicados pelo respectivo órgão superior.

Para garantir a execução do que fora firmado no primeiro capítulo do presente trabalho, pareceu oportuno desmembrar os comprometerimentos por tópicos.

### 4.1 QUANTO AOS OBJETIVOS

No que diz respeito aos objetivos, estes foram desdobrados em gerais e específicos.

#### 4.1.1 **Objetivos Gerais**

Em cumprimento ao que fora definido no objetivo geral desta pesquisa, o presente trabalho demonstrou o Sistema de Controle Interno de uma Autarquia, elencando assim os principais procedimentos de controle realizados pelos setores em todo item 3.4.1.1.1 do trabalho, tópico esse intitulado ESTRUTURA DOS DEPARTAMENTOS.

É importante mencionar que as descrições feitas sobre os procedimentos adotados no desenvolvimento do Setor de Registro (Pessoa Física e Pessoa Jurídica) e de Protocolo foram obtidas a partir da experiência auferida nos respectivos setores. Nos demais, as informações foram adquiridas por meio de entrevista e de observação.

Uma segunda promessa realizada também no objetivo geral foi o de propor medidas que venham aperfeiçoar o Sistema já implementado, de modo a contribuir no exercício da

atividade setorial. Para isso, no desenrolar das atividades descritas, foram apresentados alguns problemas concernentes aos setores e, na oportunidade, também foram verificadas sugestões que, se não eliminassem, ao menos apaziguariam as dificuldades na produção de informação. As que são de autoria da articulista do presente trabalho estão expostos no tópico “3.5 PROPOSTAS E SUGESTÕES” ao passo que as demais, foram incluídas no trabalho a título de conhecimento.

Portanto, pode-se afirmar que tanto o primeiro (descrição do Sistema de Controle Interno) como também o segundo objetivo gerais (propostas e sugestões) alvitados na Introdução foram satisfatoriamente adimplidos.

#### 4.1.2 **Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo geral, foram enumerados passos de ordem bibliográfica com o intuito de fundamentar e de qualificar o tema apresentado. Partiu-se então do fornecimento de noções elementares sobre a Administração Pública, com a explanação do conceito, dos princípios constitucionais que dão suporte ao tema e das atribuições legais da administração direta bem como se pretendeu descrever as principais atividades desenvolvidas pelo Poder Estatal, consideradas na literatura como sendo atividades-intermediárias, para realização de sua função máxima. Resta ainda mencionar que todos esses quesitos encontram-se amparados no primeiro e segundo itens arrolados no presente trabalho.

Sobre o planejamento, foram delineados o conceito, importância e função do Sistema. Além disso, mister se fez a apresentação dos níveis hierárquicos, lembrando que na prática não é possível ter exata dimensão desses níveis, de modo a individualiza-los, e finalmente, por se tratar de um tema concernente ao âmbito do Direito Público, foram abordados as formas pelas quais a Administração deve formalizar o seu Sistema de Planejamento.

Sobre orçamento, foram apresentadas tão somente as suas definições bem como a importância conferida por essa metodologia, procurando sempre traçar uma ponte com o Direito Governamental. Os princípios orçamentários, alicerces sobre o qual se edificam todas práticas contábeis, também constituíram objetos de apreciação e, com isso, procurou-se ostentar que, muito embora totalmente vinculado ao planejamento, o orçamento também pode ser considerado instrumento tradicional de controle.

Por exigência do próprio tema, o estudo sobre os aspectos relacionados ao controle demandou um pouco mais de atenção. O ponto de partida para essa análise foi o de conferir noções básicas vinculadas ao “controle”, interpretado como sendo uma das funções

administrativas, e para complementar esse entendimento tratou-se de abordar a definição do tema e as espécies, os níveis e os processos de controles existentes na literatura.

Feito isso, procurou-se focar os estudos no Sistema de Controle Interno, explicitando a definição, o embasamento legal, a importância, os objetivos, as características, o seu alcance bem como as limitações do Sistema.

#### 4.2 QUANTO À METODOLOGIA

No que tange à abordagem do problema, o trabalho foi classificado como qualitativo, exatamente porque o âmago do estudo é a análise da interação entre métodos e resultados, característica essa considerada elementar para Richardson (1999 apud Beuren et al 2002). Tentou-se, pois, verificar se os sistemas já implantados no Conselho ou fornecem as informações solicitadas pelo Conselho Federal ou geram os dados necessários para a deliberação dos problemas nos atendimentos pessoais ou telefônicos.

É exploratória, porque o tema “Sistema de Controle Governamental” está em alta, sendo objeto de estudos de renomados autores como Cruz. Atualmente, face aos diversos problemas identificados como por exemplo corrupção ativa e passiva, a auditoria desenvolvida nos órgãos governamentais tem sido reestruturada e constantemente, surgem diversas teorias que procuram identificar essas irregularidades. Complementando esse entendimento, deve-se ressaltar que o critério de irregularidade do presente estudo de caso é a deficiência na geração das informações necessárias que podem ser corrigidas com a implementação de expedientes de controle.

Para finalizar, o trabalho foi classificado como um estudo de caso pela definição do objeto a ser minuciosamente explorado, ou seja, o Conselho Regional de Educação Física de Santa Catarina.

**BIBLIOGRAFIA**

- ACKOFF, Russell Lincoln. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.
- AKAO, Y-oji. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Porto Alegre: Artes Medicas, 1997.
- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996
- ANGELICO, João, 1924. **Contabilidade pública**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994
- ATKINSON, Anthony A. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ATTIE, William. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1987.
- BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de direito constitucional**. 19. ed. atual. São Paulo: Saraiva, 1998.
- BEUREN, Ilse Maria; LONGARAY, André Andrade. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CAMPBELL, Ernest Q. **Socialization, culture and personality**. Dubuque, IA: W. C. Brown, 1975.
- CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2001.
- CHARON, Joel M. **Sociologia**. São Paulo, Saraiva, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Sao Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985.
- COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CRUZ, Flávio da; GLOCK, José / PLATT NETO, Orion. <sup>a</sup> **Apostila do Curso de Controle Interno Municipal: a Lei de Responsabilidade Fiscal e o Controle Interno**. Florianópolis: NICB, 2003.
- DIEHL, Carlos Alberto. **Controle Estratégico de Custo: um modelo referencial**. Tese em Engenharia de Produções e Sistemas. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produções. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em <teses.eps.ufsc.Br/defesa/pdf/6774.pdf>. Acesso em 01 de junho de 2006.
- DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. Sao Paulo: Pioneira, 1984
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Almeida. **Minidicionário da língua portuguesa**. 3º ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- FEU, Carlos Henrique. **Controle interno da Administração Pública: um eficaz instrumento de accountability**. Disponível em <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=4670>. Acesso em 23/04/2006.
- FREZATTI, Fabio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999.

- FUHRER, Maximilianus Cláudio Américo; FUHRER, Maximiliano Roberto Ernesto. **Resumo de direito administrativo**. 7. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.
- GIACOMONI, James. **Orçamento público**. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1996.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: HARBRA, 2002
- HENDRICKSEN, Eldon S; BREDA; Michael F. **Teoria da Contabilidade**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de et al. **Contabilidade Introdutória**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- JUCIUS, Michael James; SCHLENDER, William E. **Introdução a administração: elementos de ação administrativa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- KOHAMA, Helio. **Contabilidade publica: teoria e pratica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. 6. ed São Paulo: Liv. Pioneira, 1973. v. 2
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed., rev e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3a ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MACEDO, EDSON FLÁVIO. **Planejamento Institucional dos Conselhos Regionais: uma proposta metodológica e interativa**. Ed. Papa Livros, 1996.
- MAGALHÃES, Humberto Piragibe. **Dicionário jurídico**. C. P. Tostes Malta. 7. ed. Rio de Janeiro: Ed. Trabalhistas, 1990.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- MIRANDA, Geraldo Inácio Mac-Dowel dos Passos. **Organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MORAES, Alixeandre de. **Direito Constitucional**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA JUNIOR, Carlos Claro de. **Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas**. 2. ed. Curitiba: OCEPAR, 1992.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. Falando sobre controle interno. *In: IOB*, Temática Contábil e Balanços. Bol 9, 1999.
- PEREIRA, José Matias. **Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PISCITELLI, Roberto Bocaccio. **Contabilidade publica: uma abordagem da administração financeira publica**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1997.
- PLATT NETO, Orion Augusto; Universidade Federal de Santa Catarina. **Painéis de indicadores contábeis para diagnóstico financeiro e fiscal de municípios**. Florianópolis, 2002. 311 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade básica fácil**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.
- SABATOVSKI, Emílio. **Constituição Federal de 1988**. Curitiba: Juruá, 2000.

- SALOMON, Delcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: M. Fontes, 1995.
- SALOMON, Delcio Vieira. **Como fazer uma monografia**: elementos de metodologia do trabalho científico. 5. ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1977.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3.ed. São Paulo Atlas 1995 283p.
- SIDOU, J. M. Othon (Jose Maria Othon). **Dicionário jurídico**: Academia Brasileira de letras Jurídicas. 9. ed Rio de Janeiro: Forense Universitaria, 2004.
- SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental**: um enfoque administrativo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- SIQUEIRA, Frederico Rodrigues de. **Evolução do Sistema Governamental de Controle**. Brasília, 1999. Curso de pós Graduação em Auditoria. Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais.
- SOLONCA, Davi. **Apostila Gestão por Resultados**. Florianópolis, 2004. Curso de Especialização em Gestão Governamental e Responsabilidade Fiscal. – Universidade do Sul de Santa Catarina.
- STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**: casos. 4. ed. São Paulo: Atlas, c1983.