



# Procedimentos de controle interno na prática

## AMURES/CISAMA - 2019

César Volnei Mauss

Professor Universitário e de cursos de Pós

Contador Público

Mestre em Contabilidade e Controladoria

**[www.maussconsultoria.com.br](http://www.maussconsultoria.com.br)**



- **Prof. Mestre César Volnei Mauss**

[www.maussconsultoria.com.br](http://www.maussconsultoria.com.br)

- *Empresário, sócio da MDS INDÚSTRIA FLORESTAL e da MAUSS CONSULTORIA EM GESTÃO (pública e privada)*
- *Proprietário de escritório contábil*
- *Contador público desde 2000*
- *Servidor público desde 1996*
- *Professor dos cursos de administração e contábeis da FAT e FAE*
- *De diversas pós graduação: FADERGS, UNIFRA, FAE, FAT, URI, IPOG, dentre outras;*
- *Especialista em Gestão e Controle da Administração Pública*
- *Mestre em Contabilidade e Controladoria*

CONSELHO REGIONAL  
DE CONTABILIDADE DO  
RIO GRANDE DO SUL



## PROCESSO LICITATÓRIO E A LEI COMPLEMENTAR Nº 123-2006

**MICROEMPRESA  
E EMPRESA  
DE PEQUENO PORTE**  
TEORIA E PRÁTICA

CONSELHO REGIONAL  
DE CONTABILIDADE DO  
RIO GRANDE DO SUL

# NBCASP

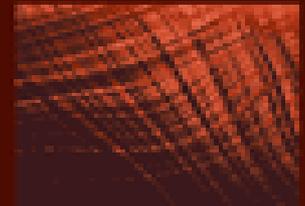
Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor  
Público sob a ótica das IPSAS: um estudo comparativo



CÉZAR VOLNEI MAUSS + MARCON ANTONIO DE SOUSA

# GESTÃO DE CUSTOS APLICADA AO SETOR PÚBLICO

MODELO PARA IMPLEMENTAÇÃO  
E ANÁLISE DA EFICIÊNCIA E  
EFICÁCIA GOVERNAMENTAL



atlas



César Volnei Mauss

## Análise de Demonstrações Contábeis Governamentais

Instrumento de Suporte  
à Gestão Pública

atlas

## Gobernanza empresarial de tecnologías de la información

Ángel Cobro Ortega  
Adolfo Viani  
Editores

Ediciones  
Universidad  
Cantabria

Khaled Elletthy  
Editor

## Innovations and Advanced Techniques in Systems, Computing Sciences and Software Engineering

Springer



**Mauss**  
Consultoria em Gestão  
Sua confiança, nossa responsabilidade!

# 7º e 8º LIVRO PÚBLICADO - NOVIDADE

## A gestão de custos e resultado pública

O planejamento é a base para o sucesso de qualquer gestão. E para o gestor ter eficácia na busca dos resultados planejados, necessita utilizar-se de informações de custos para fixar parâmetros de eficiência econômica. Portanto, para melhor planejar e tomar decisões deve o gestor verificar qual os custos e o resultado econômico dos produtos/serviços que presta. Desta forma, para possibilitar uma melhor análise dos resultados da administração, necessário se faz que a organização pública disponha de um sistema de custos que fundamente o planejamento e expresse a situação atual e real da sua estrutura de custos, possibilitando a mensuração do desempenho dos gestores de cada área de responsabilidade. Neste sentido, esta obra apresenta uma sugestão de estrutura de sistema de custos público, e como essa informação pode ser trabalhada no planejamento público.



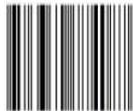
-Contador, Especialista em Gestão e Controle da Administração Pública, Mestre em Contabilidade e Controladoria, Professor universitário em cursos de graduação e pós graduação desde 2005. Consultor contábil e de gestão em empresas privadas e órgãos públicos, desde 2005. Autor de 4 livros; E de capítulos de livros publicados na Holanda e Espanha.



Cezar Volnei Mauss

## A gestão de custos e resultado pública

sua integração com um sistema de planejamento parametrizado



978-3-330-77408-7

 **Novas Edições  
Acadêmicas**

## CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL

# A ESTRUTURAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E ATUAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS MUNICIPAIS SEGUNDO A NORMA CONTÁBIL



 **CRCRS**  
CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE  
DO RIO GRANDE DO SUL

**OmniScriptum GmbH & Co. KG**  
**Bahnhofstrasse 28, 66111**  
**Saarbrücken, Alemanha**



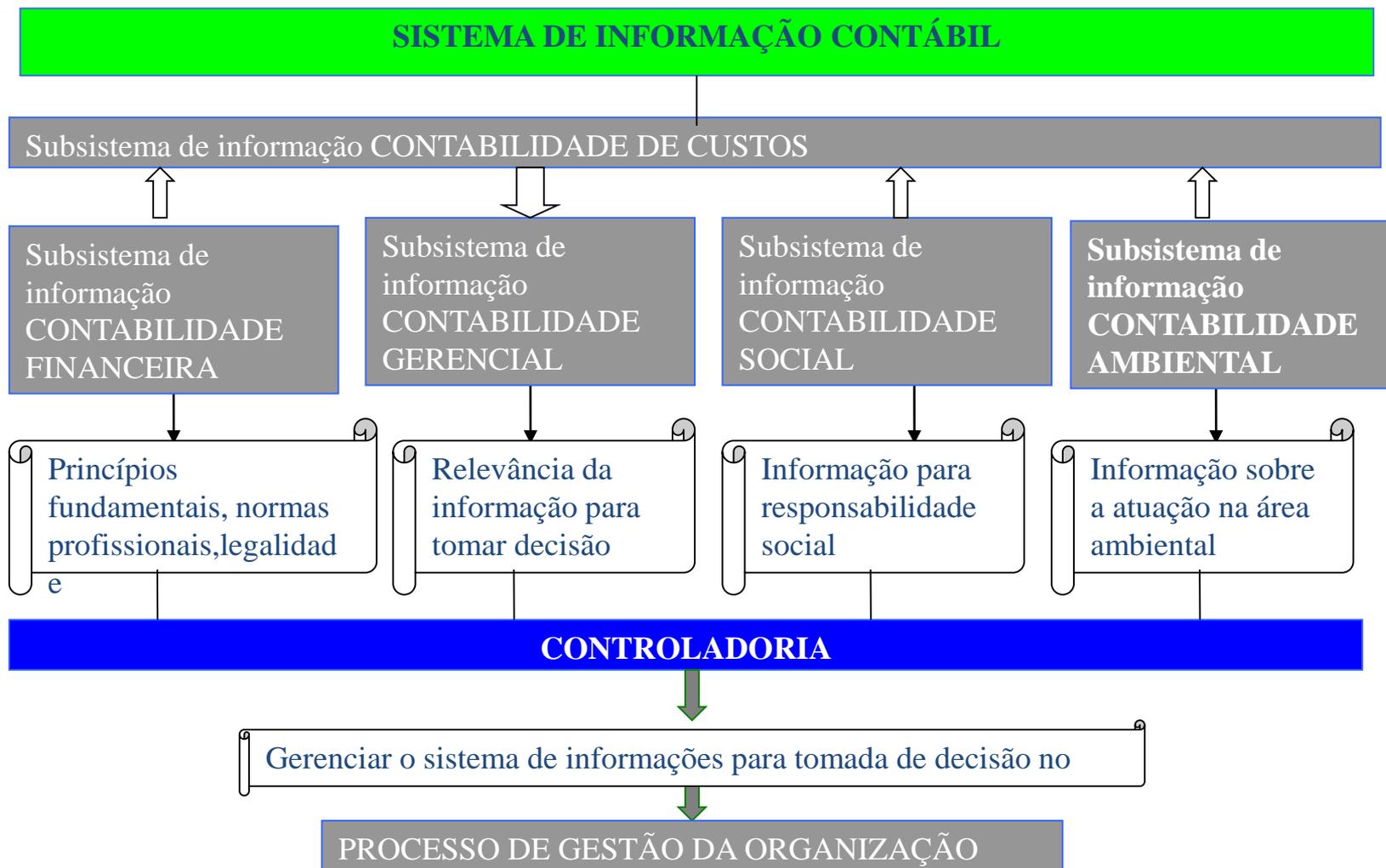
## Afinal:

1. O que é?
2. Para que serve?
3. Como implantar?
4. Como manter?
5. É o que fazemos hoje?
6. Tem um modelo?



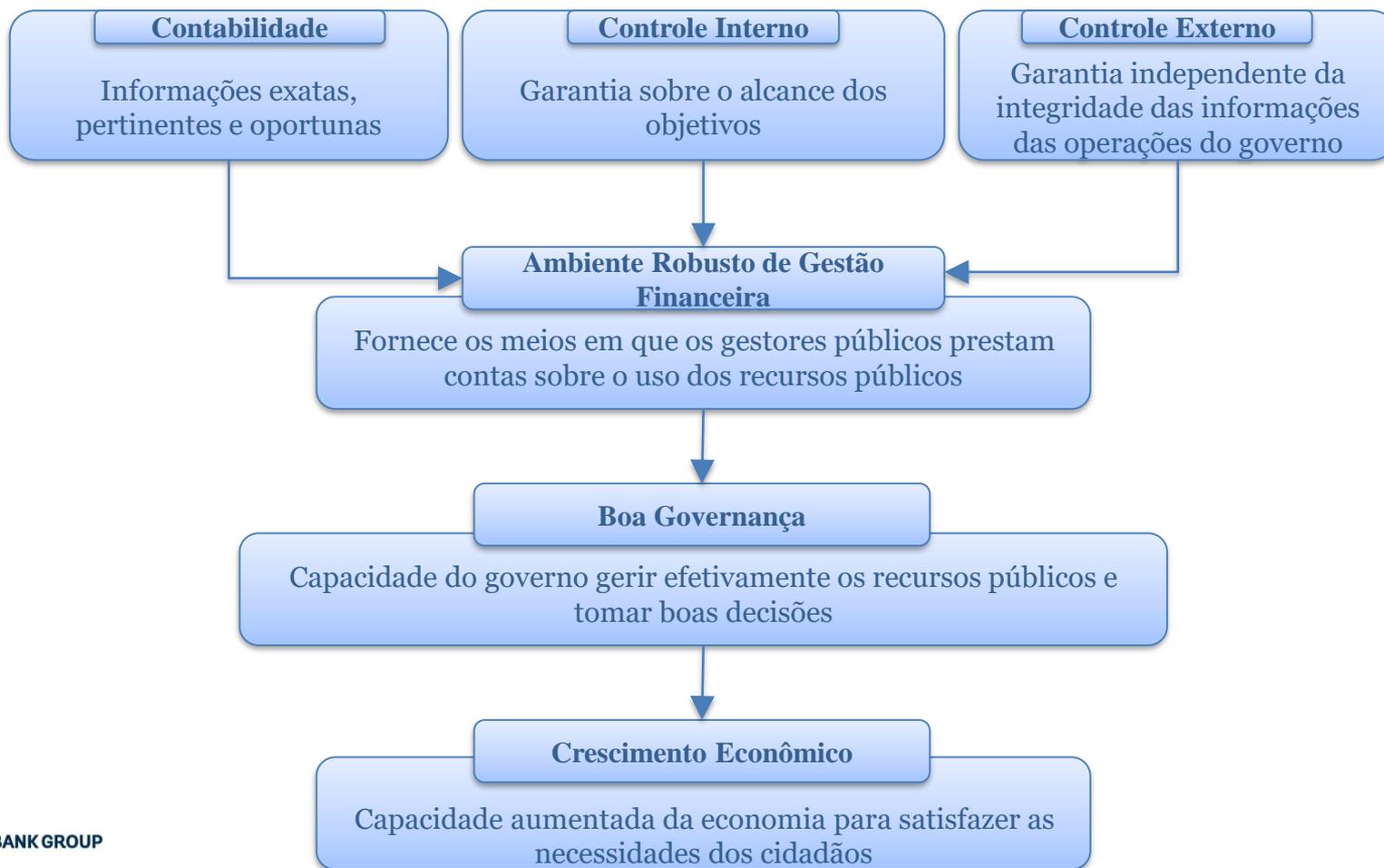


# A evolução da contabilidade





## Eixos para a Boa Governança



## Conceito segundo TCE/ES (2011)

**Controle** é toda atividade de verificação sistemática de um registro, exercida de forma permanente ou periódica, consubstanciada em documento ou outro meio, que expresse uma ação, uma situação e/ou um resultado, com o objetivo de verificar se está em conformidade com o padrão estabelecido, ou com o resultado esperado, ou, ainda, com o que determinam a legislação e as normas.

Além de assegurar o fiel cumprimento à legislação e de salvaguardar os bens e recursos públicos, o controle interno, assim entendido, no âmbito da Administração Pública, deve promover a eficiência operacional, garantindo que os recursos sejam empregados eficientemente nas operações cotidianas, visando à economicidade invocada pelo art. 70 da Constituição Federal.

**Sistema de Controle Interno** pode ser entendido como somatório das atividades de controle exercidas no dia-a-dia em toda a organização para assegurar a salvaguarda dos ativos, a eficiência operacional e o cumprimento das normas legais e regulamentares.



O QUE É CONTROLE INTERNO???

O QUE ESTAMOS FAZENDO AQUI??

**MAS, AFINAL, ONDE ESTAMOS?**





**O controle é tido  
como algo que  
incomoda.**





**Mauss**

Consultoria em Gestão

Sua confiança, nossa responsabilidade!



# O controle DOMÉSTICO...





## EX: PROBLEMA DE CONTROLE???

DOC Nº 51561-0299/11-5 - 26/09/2011 15:40

PM DE [REDACTED] - OBS.: RETORNO AT

[OUVIDORIA] DENUNCIO PREFEITO DO MUNICIPIO DE [REDACTED] L POR DESVIO DE FUNÇÃO DA SENHORA [REDACTED], E PREFEITO [REDACTED] VENHO POR MEIO DESTA CONFIRMAR MINHA DENUNCIA, POR OUTRO MOTIVO TB FOI FILMADO E FOTOGRAFADO SAINDO DO MOTEL [REDACTED] NO CARRO OFICIAL DO GABINETE COM PROSTITUTA, ESPERO QUE DESCRUBAM TUDO E COLOQUEM ESSE CANALHA NA PRISÃO.



## ATUAÇÃO DE CONTROLE???

### UCCI – AVERIGUAÇÃO

**Resposta Solicitação de Informação AT nº 110/2011. Doc. nº 51561.0299/11-5**

Para averiguar a possibilidade da ocorrência de irregularidade referente a saída do carro Oficial do Gabinete do Prefeito do Motel [REDACTED], localizado no Município de [REDACTED], cito à BR [REDACTED] Km [REDACTED], pelo Prefeito [REDACTED], no dia 17/11/2011, às 15:30 hrs., fui ao Motel Itália pessoalmente com documento de Identidade e com a denuncia acima, apresentei-me ao proprietário do Motel Sr. [REDACTED], pedindo ao mesmo informações se algum veículo oficial da Prefeitura Municipal de [REDACTED] teria estado nas dependências do Motel [REDACTED] em qualquer data, o mesmo me relatou que os veículos que entram no Motel é anotado a Placa, nº do Apartamento, horário de entrada e saída, relatei a Placa do veículo do Gabinete do Prefeito, IQ [REDACTED] e perguntei se o mesmo alguma vez tinha dado entrada no Motel, ele respondeu não ter conhecimento de deste ou de qualquer outro veículo Oficial da Prefeitura Municipal de [REDACTED] ter estado no Motel [REDACTED] em qualquer data desde que é o proprietário do Motel e que não tinha nada mais a esclarecer a respeito.



# Mauss

Consultoria em Gestão

Sua confiança, nossa responsabilidade!



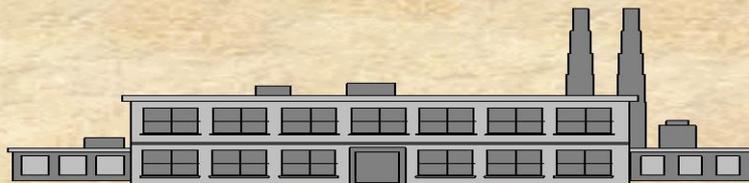
O auditor é um homem de idade mais do que madura, calmo, frio, passivo, com olhos de bacalhau. Um homem sem paixão, sem vísceras e sem senso de humor. Uma petrificação humana com o coração de feldspato. Afortunadamente, esses seres nunca se reproduzem e quando, finalmente morrem, acabam no inferno.

Elbert Hubbard





**Surgiu no início do século XX nas grandes corporações dos EUA para controle operacional devido a descentralização (BEUREN, 2002)**



**No Brasil surgiu com as empresas dos EUA para controle e SIG (BEUREN, 2002)**

**No Brasil a profissão surgiu em 1960, vinculada ao perfil do profissional contábil e teve seu auge em 1980. Em 1990 houve a estabilização da procura pelo profissional. (SIQUEIRA e SOLTELINHO, 2001)**

**Em 1990, desvincula-se da contabilidade**

# A formação do profissional de Controladoria

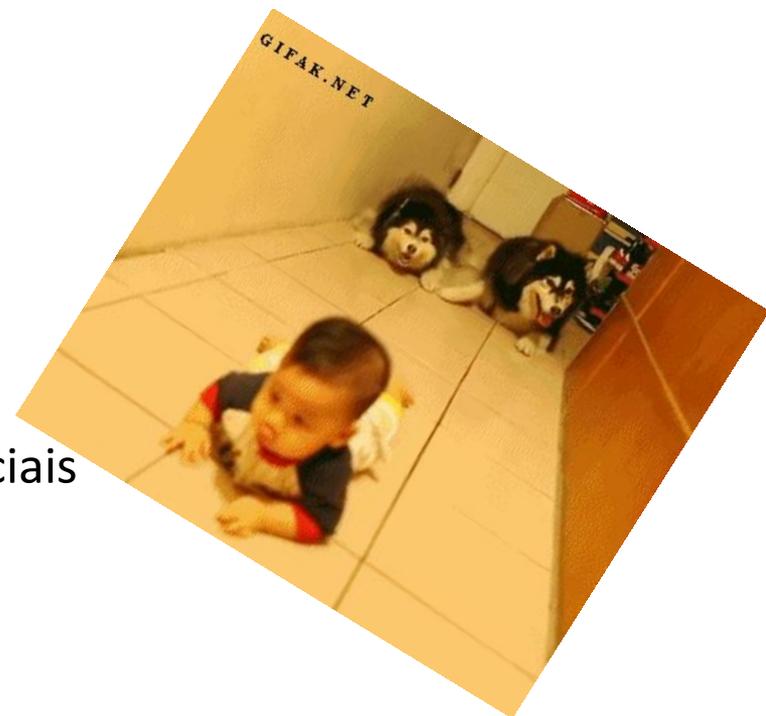
Ano	Em Aberto	Contabilidade	Economia	Administração	Engenharia	Direito
1966	5	3	2	1	-	-
1967	7	5	3	-	-	-
1968	13	6	6	1	-	-
1969	9	1	1	1	-	-
1980	23	10	9	7	2	-
1989	21	12	9	9	-	-
1991	4	5	2	2	-	-
1992	6	4	2	2	-	1
1999	2	6	3	3	1	1

A partir de 1966 ocorre uma diversificação no perfil do profissional de Controladoria, enfatizada na década de 1990, porém a formação contábil ainda é a mais procurada (SIQUEIRA e SOLTELINHO, 2001)



## • *A FUNÇÃO DA CONTROLADORIA*

- Avaliar a qualidade da informação contábil;
- **Coordenar os controles internos;**
- Coordenar a implantação de sistema de custos;
- Participar do processo de planejamento;
- Participar da elaboração das estratégias.
- Construir um SIG – sistema de informações gerenciais
- Criar indicadores gerenciais
- Dar suporte a tomada de decisões.
- Transparência





## CONTROLE INTERNO - FUNDAMENTOS LEGAIS

*Lei 101/00 – LRF Art. 54, parágrafo único*

*O relatório também será assinado pelas autoridades responsáveis pela administração financeira e **pelo controle interno**, bem como por outras definidas por ato próprio de cada Poder ou órgão referido no art. 20*

*Art. 59 – O Poder Legislativo, diretamente ou com o auxílio dos Tribunais de Contas, e o **sistema de controle interno de cada Poder** e do Ministério Público, fiscalizarão o cumprimento das normas desta Lei Complementar [...]*



## **NBCT 16.8 – CONTROLE INTERNO - (Resolução CFC nº 1.135/08)**

1. O controle interno como suporte do sistema de informação contábil, no sentido de minimizar riscos e dar efetividade às informações da contabilidade, visando contribuir para o alcance dos objetivos da entidade.
2. Controle interno sob o enfoque contábil compreende o conjunto de recursos, métodos, procedimentos e processos adotados pela entidade, com a finalidade de:
  - (a) salvaguardar os ativos e assegurar a veracidade dos componentes patrimoniais;
  - (b) dar conformidade ao registro contábil em relação ao ato correspondente;
  - (c) propiciar a obtenção de informação oportuna e adequada;
  - (d) estimular adesão às normas e às diretrizes fixadas;
  - (e) contribuir para a promoção da eficiência operacional da entidade;
  - (f) auxiliar na prevenção de práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, malversação, abusos, desvios e outras inadequações.



# NBC T 16.8

## Controle Interno

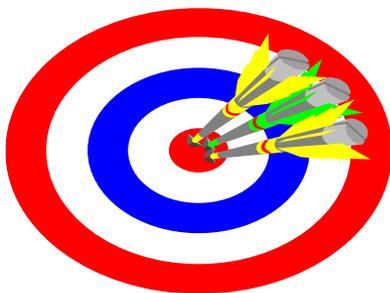
### Classificação:

**(a) operacional:** relacionado às ações que propiciam o alcance dos objetivos da entidade;

**(b) contábil:** relacionado à veracidade e à fidedignidade dos registros e das demonstrações contábeis;

**(c) normativo:** relacionado à observância da regulamentação pertinente. (art.4)

Obs.: Estrutura de controle interno compreende: ambiente de controle; mapeamento e avaliação de riscos; procedimentos de controle; informação e comunicação; e monitoramento. (art. 5)



EFICIÊNCIA

- proceder de forma adequada

EFICÁCIA

- atingir resultados

EFETIVIDADE

- ter resultado positivo sempre





## Objetivo do Controle Interno - Piscitelli (1998),

- a) os aspectos eminentemente **contábeis, formais e legais**, revisando e/ou verificando as operações - diz respeito ao controle formal no sentido de verificar se os gastos foram feitos em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis à entidade e à sua área de atuação;
- b) o aspecto da **eficiência**, que concerne aos meios empregados, verificando os recursos utilizados para a consecução dos objetivos da organização - envolve o controle substantivo de contas, contra o desperdício, a fraude e o abuso de poder;
- c) o aspecto da **eficácia**, verificando o produto, os programas e os fins perseguidos – é o controle de gestão, ou seja, a avaliação do desempenho da organização; e
- d) o **juízo** da própria administração, disponibilizando e tornando transparente uma prestação de contas de qualidade e os resultados - visa dar subsídios ao referido controle vertical.



# EFETIVIDADE – IMPACTO ESPERADO



2  
3



## **NBC T 16.8 – CONTROLE INTERNO.**

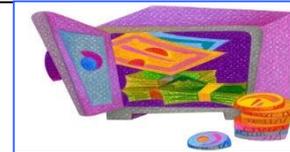
**(Resolução CFC nº 1.135/08)**

**3. O controle interno deve ser exercido em todos os níveis da entidade do setor público, compreendendo:**

- (a) a preservação do patrimônio público;**
- (b) o controle da execução das ações que integram os programas;**
- (c) a observância às leis, aos regulamentos e às diretrizes estabelecidas.**



## **NBC T 16.8 – CONTROLE INTERNO. (Resolução CFC nº 1.135/08)**



### **Procedimentos de Prevenção**

Os procedimentos de prevenção representam os aspectos mais relevantes para a seleção dos objetivos de controle, sua vulnerabilidade e a forma de monitoramento, compreendendo:

- **Mapeamento de risco** – identificação, por meio da análise de riscos, dos atos e fatos administrativos internos e externos que possam afetar os objetivos da entidade.
- **Avaliação de riscos** – corresponde à análise da relevância dos riscos identificados, incluindo:
  - (i) a avaliação da probabilidade de sua ocorrência;
  - (ii) a forma como serão gerenciados;
  - (iii) a definição concreta das ações a serem implementadas no sentido da sua minimização.
- (iv) • **Resposta ao risco** – indica a decisão gerencial para mitigar os riscos, a partir de uma abordagem geral e estratégica, considerando as hipóteses de eliminação, redução, aceitação ou compartilhamento.



## **NBC T 16.8 – CONTROLE INTERNO. (Resolução CFC nº 1.135/08)**

### **Procedimentos de Detecção**

Os procedimentos de detecção compreendem todos os meios utilizados pela gestão que possibilitem a identificação, concomitante ou a posteriori, de práticas ineficientes e antieconômicas, erros, fraudes, malversação, abusos, desvios e outras inadequações.

### **Monitoramento**

O monitoramento compreende o acompanhamento dos pressupostos do controle interno, do qual resulta a avaliação permanente da qualidade do desempenho da gestão e a garantia de que as deficiências identificadas sejam prontamente solucionadas.

Obs.: O controle interno evoluiu para uma cultura de gestão e não mais policial. Propicia o entendimento do caminho a ser seguido pelos Agentes Públicos, de modo a minimizar a corrupção e as fraudes, tão comuns nos relatos da mídia e na realidade do nosso País.





## Exemplo de questões a encontrar

- Bens adquiridos sem constarem do plano de aquisições
- Notas Fiscais falsas/empresas fictícias
- Contratos pagos em excesso
- Notas fiscais duplicadas
- Pagamentos sem documentação de suporte
- Contratação não autorizada de pessoal



# Box de anotações: Exercício: o que mais procurar?





## Breve histórico do Controle no Brasil

- A Lei N.º 4.320, de 17 de março de 1964, que estatui normas gerais de **Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços** da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, apresenta pela primeira vez as expressões dos controles interno e externo, com suas respectivas funções definidas:
  - **Do Controle da Execução Orçamentária.**
    - **Capítulo I Disposições Gerais**
- **Artigo 75 – O controle da execução orçamentária compreenderá:**
- **I – a legalidade dos atos dos quais resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações.**
- **II – a fidelidade funcional dos agentes da administração responsáveis por bens e valores públicos; e**
- **III – o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.**



## Breve histórico do Controle no Brasil

- Do Controle da Execução Orçamentária.
  - Capítulo II Do Controle Interno
- **Artigo 76 - O Poder Executivo exercerá os três tipos de controle a que se refere o artigo 75, sem prejuízo das atribuições do Tribunal de Contas da União ou órgão equivalente.**
- **Artigo 77 - A verificação da legalidade dos atos de execução orçamentária será prévia, concomitante e subsequente.**
- **Artigo 78 - Além da prestação e tomada de contas anual, quando instituída em lei, ou por fim de gestão, poderá haver, a qualquer tempo, levantamento, prestação ou tomada de contas de todos os responsáveis por bens ou valores públicos.**



## Breve histórico do Controle no Brasil

- **Do Controle da Execução Orçamentária.**
  - **Capítulo III Do Controle Externo**
- **Artigo 81 - O controle da execução orçamentária, pelo poder Legislativo, terá por objetivo verificar a probidade da Administração, a guarda e legal emprego dos dinheiros públicos e o cumprimento da Lei do Orçamento.**
- **Artigo 82 - O Poder Executivo, anualmente prestará contas ao Poder Legislativo, no prazo estabelecido nas constituições ou nas leis Orgânicas dos Municípios.**
- **§ 1º As contas do Poder Executivo serão submetidas ao Poder Legislativo, com parecer prévio do Tribunal de Contas ou órgão equivalente.**
- **§ 2º Quando, no Município, não houver Tribunal de Contas ou órgão equivalente, a Câmara de Vereadores poderá designar peritos contadores para verificarem as contas do prefeito e sobre elas emitirem parecer.**
-



## Breve histórico do Controle no Brasil

- A Lei 4320/64 previu como atribuição do controle interno a prática de verificação prévia, concomitante e subsequente da legalidade dos atos de execução orçamentária.
- A verificação prévia ou a adoção do controle a priori significou, em termos práticos, uma transformação da tradicional sistemática do registro prévio, anteriormente executada pelo Tribunal de Contas.
- Verifica-se que, quando da definição das atribuições, não foi prevista qualquer obrigação entre controle externo e controle interno, prevalecendo o regime do Código de Contabilidade da União de 1922, até então vigente.
- Somente mais tarde, com a Constituição de 1967, Artigo 71- I, relaciona-se com uma das atribuições do controle interno a de **“criar condições indispensáveis para a eficácia do controle externo”**.



## Breve histórico do Controle no Brasil

- A Reforma Administrativa implantada pelo Decreto- Lei N.º 200/67 determinou a criação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, com vistas a:
  - (i) criar as condições para eficácia do controle externo, conforme já mencionado;
  - (ii) acompanhar a execução de programas de trabalho e do orçamento; e
  - (iii) acompanhar os resultados alcançados pelos administradores e verificar a execução dos contratos.
- O Decreto-Lei N.º 200/67, ao instituir o sistema de controle interno, não definiu explicitamente o sentido da função controle, o que conseqüentemente reduziu o seu alcance ao associar a **palavra controle ao termo financeiro**.
- A reforma administrativa de 1967, ao instituir o controle como um dos princípios fundamentais que passaram a reger a administração federal, o fez de modo a refletir a racionalidade do Estado empresário: “o trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco”.
- Foi a primeira tentativa de superação da rigidez da administração burocrática, estabelecendo os conceitos de planejamento, descentralização, delegação da autoridade, coordenação e controle na administração pública brasileira. Um passo na direção do modelo chamado pós-burocrático ou gerencial.



## Breve histórico do Controle no Brasil

### FUNDAMENTOS CONSTITUCIONAL FEDERAL DE 1988

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



## Controle interno e a Transparência – tem algo haver?

- Lei nº 12.527-2001 (Lei de Acesso à informação)
- Lei nº 12.741-2012 (Lei da Transparência Fiscal)
- Lei nº 12.846-2013 (Lei anticorrupção)
  
- Art. 5º Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.



## O SCI como Auxiliar da Gestão

- É um conjunto de partes interdependentes, que compartilham informações, que visa a garantir a higidez da gestão pública e da execução orçamentária, bem como a qualidade crescente dos serviços públicos prestados
- **Sistema de Controle Interno (Controladoria Pública voltada a governança da organização) e não meramente contábil**



# SCI e COSO





## Legalidade ou efetividade?

- Para que a Governança seja prática e não meramente documental, é necessário instituir um sistema interno de acompanhamento da organizações, que a Constituição Federal nomeou, nas organizações públicas, de **sistema de controle interno que, como visto, tem natureza mais ampla do que o controle financeiro-orçamentário**



# CONCEITO DE GOVERNANÇA

✓ A governança pública é a capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão das diversas políticas públicas colocadas em prática para atender às demandas da população, utilizando-se de um conjunto de instrumentos e ferramentas adequadas.

✓ Para alcançar uma boa governança é necessário uma liderança sólida, uma estratégia segura e um controle efetivo sobre as ações dos diversos gestores que compõem determinado governo.

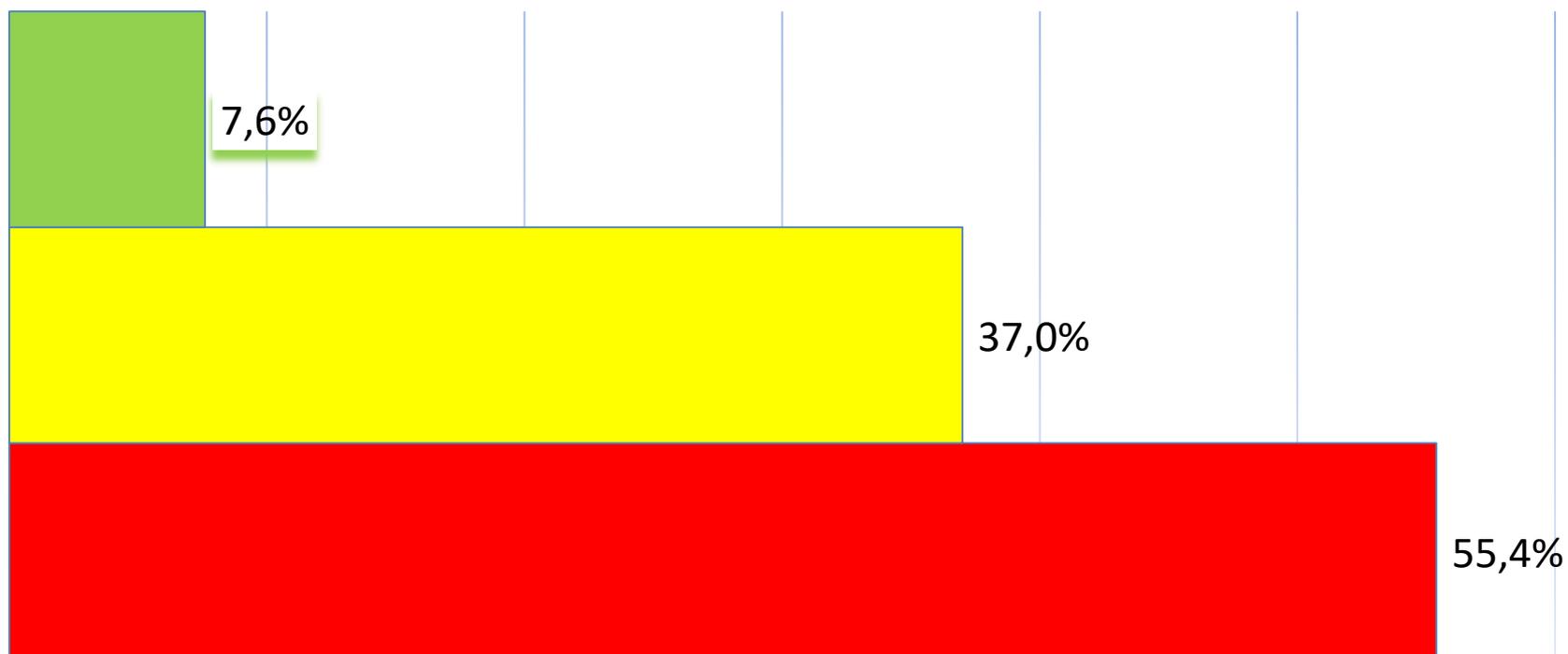
Fonte: Referencial de Governança - TCU



# AUDITORIA DE GOVERNANÇA DE PESSOAL

## INSTITUIÇÕES x ESTÁGIOS DE GOV-PESSOAL

■ Inicial (< 40%)    ■ Intermediário (40% a 70%)    ■ Aprimorado (> 70%)





# AUDITORIA DE GOVERNANÇA DE PESSOAL

## OPORTUNIDADES DE MELHORIA

- ✓ 49% não aprovam plano de auditoria para avaliar os riscos;
- ✓ 65% não avaliam o desempenho dos gestores;
- ✓ 76% não desenvolvem processo sucessório;
- ✓ 75% escolhem gestores sem ser baseado em competência;
- ✓ 46% não avaliam o desempenho dos servidores;
- ✓ 76% não identificam lacunas de competências dos servidores;
- ✓ 60% não conhecem sua força de trabalho detalhadamente;
- ✓ 83% não reconhecem servidores de alto desempenho.



### 3) Alguns referenciais sobre governança

#### ➤ Governança Corporativa

- ✓ *Internal control – integrated framework (COSO)*
- ✓ *Enterprise risk management – integrated framework (COSO II)*
- ✓ *Lei Sarbanes-Oxley (Estados Unidos)*
- ✓ *Lei das S.A. (Lei 6.404/1976 e alterações pela Lei 10.303/2001)*
- ✓ *Código de melhores práticas de governança corporativa (IBGC)*
- ✓ *Governança corporativa de tecnologia da informação (ABNT)*
- ✓ *Gestão de riscos – princípio e diretrizes (NBR ISO 31000/2009)*
- ✓ *Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013, Brasil)\**

#### ➤ Governança no Setor Público

- ✓ *Good governance in the public sector (IFAC)*
- ✓ *Good governance standards for public services (CIPFA)*
- ✓ *Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171/1994)*
- ✓ *Lei de Responsabilidade Fiscal (LC 101/2000)*
- ✓ *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública, 2005)*
- ✓ *Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011)*

## 4) Mas o que é governança do setor público?

➤ Sob a perspectiva de observação de “Órgãos e Entidades” da administração pública:

✓ *“Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de LIDERANÇA, ESTRATÉGIA E CONTROLE postos em prática para AVALIAR, DIRECIONAR e MONITORAR a atuação da Gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.”*

Referencial Básico de Governança (TCU, 2014)





## 5) Mecanismos da governança e componentes

- Para que as funções da governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória, alguns **mecanismos** devem ser adotados: LIDERANÇA, ESTRATÉGIA E CONTROLE.





## 6.10) Práticas relacionadas aos componentes

### ➤ **Componente C3 – *Accountability* e Transparência**

**Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.**

**Prática C3.2 - Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de *accountability*.**

**Prática C3.3 - Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.**

**Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.**



## Que sistema encontramos?

- Há uma clara tendência das organizações públicas, liderada pela CGU, de criar sistemas simples, porém completos (não exclusivamente financeiros) e não pulverizados, com várias unidades autônomas de poder e que não troquem informação, dentro da organização



# Controladoria e suas Macrofunções



Auditoria



Ouidoria



Correição



Prevenção e  
Transparência



Ética





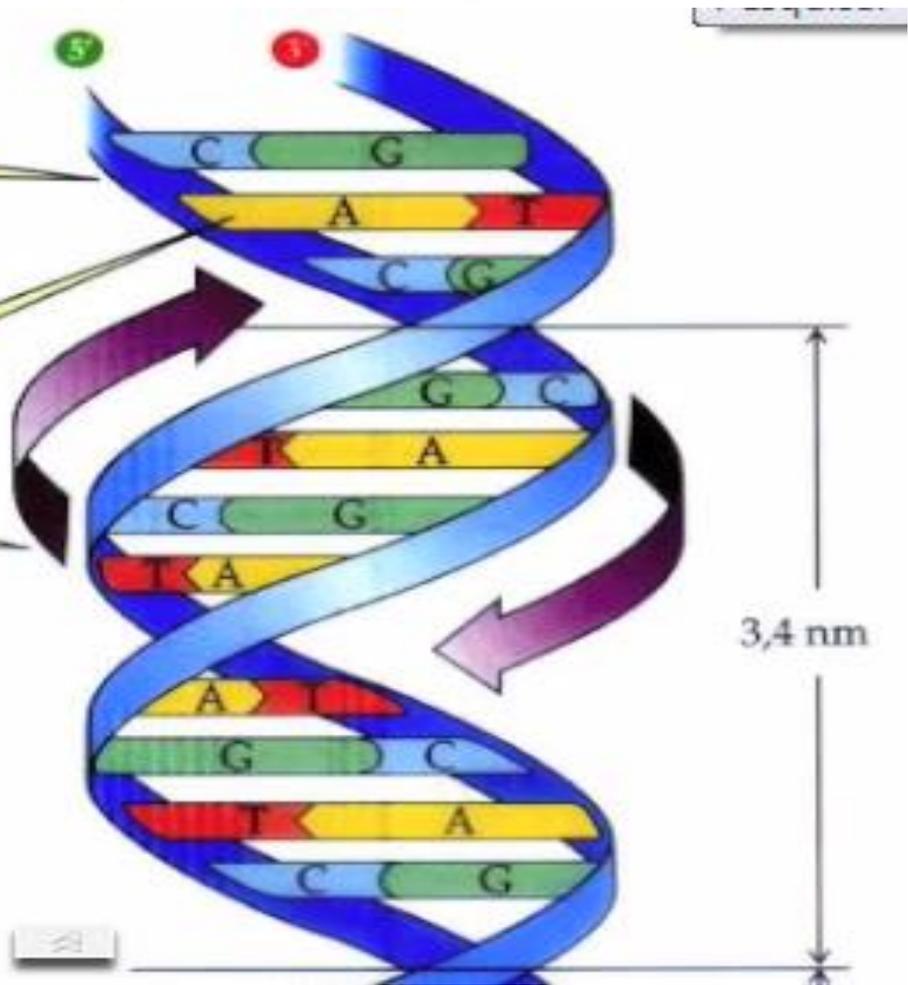
## Interações das Quatro Funções Básicas da Controladoria do Setor Público: Ouvidoria, Auditoria, Correição e Prevenção (BRAGA, Marcos, 2014)

	Função destino			
Função origem	Ouvidoria	Auditoria	Correição	Prevenção
Ouvidoria		Recebe insumos da população para balizar ações de controle	Recebe insumos da população para balizar ações correcionais	Retroalimenta a transparência com as impressões da interação com a população
Auditoria	Retorna à população demandante o resultado da ação de controle		Alimenta de indícios de falhas disciplinares dos agentes públicos	Retroalimenta a transparência com os resultados das ações de controle
Correição	Retorna à população demandante o resultado da apuração correcional	Empodera-se pela responsabilização dos agentes apontados pela auditoria		Retroalimenta a transparência com os resultados das ações correcionais
Prevenção	Promove a transparência, o que melhora e instrumentaliza a interação com a população	Empodera-se pela publicidade das ações de controle	Empodera-se pela publicidade das ações correcionais	



# A genética das quatro funções

- 1** As faixas azuis representam as duas cadeias: a do ciclo da gestão e do ciclo do orçamento
- 2** Os degraus representam as informações construídas e coletadas nas diversas áreas da controladoria
- 3** Degraus em excesso tornam a interconexão dos ciclos de gestão e orçamento morosa e ineficiente, degraus a menos tornam-na insuficiente e formuladora de análises limitadas





## Medidas posteriores

- No caso de identificação (indício ou prova substancial) de crime de corrupção:
  - Processo Administrativo de Apuração\*\*\*\*\*
  - Representar aos TC's
  - Representar ao MP
  - No caso de prejuízo ao erário, lavrar B.O.
  - Medidas correcionais e administrativas



## E COMO ORGANIZAR O SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS???



## Segundo o TCE/ES – 2011:

Ao responsável pela UCCI cabe liderar o processo de implementação das atividades de controle no âmbito do Poder ou órgão respectivo, iniciando pela elaboração da minuta do decreto que regulamentará a lei que dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Estado ou Município.

### **O decreto deve, no mínimo:**

- ☐ elucidar aspectos que não estão claros na lei;
- ☐ esclarecer que o controle interno será exercido sob o enfoque sistêmico;
- ☐ definir o papel e a responsabilidade da UCCI, que funcionará como órgão central do Sistema, assim como, das diversas unidades da estrutura organizacional no processo de definição dos sistemas administrativos, identificação de rotinas internas e pontos de controle, elaboração dos respectivos fluxogramas e instruções normativas;
- ☐ estabelecer os diversos sistemas administrativos da organização sujeitos ao controle interno (ou estabelecer prazo para aprovação posterior através de decreto específico);
- ☐ estabelecer prazo para a elaboração dos fluxogramas e descrição das rotinas (instruções normativas) para cada um dos sistemas administrativos;



SISTEMA ADMINISTRATIVO	ÓRGÃO CENTRAL (unidade responsável)	INSTRUÇÕES NORMATIVAS / ASSUNTO
SCI – Sistema de Controle Interno	UCCI (ou equivalente)	SCI 01: (*) elaboração das Instruções Normativas (norma das normas); SCI 02: realização de auditorias internas, inspeções e tomadas de contas especiais; SCI 03: emissão de parecer conclusivo sobre as contas anuais; SCI 04: (*) remessa de documentos e informações ao TCEES; SCI 05: (*) atendimento às equipes de controle externo; SCI 06: exercício das demais atribuições específicas da UCCI.
SPO – Sistema de Planejamento e Orçamento	Assessoria de Planejamento da Gestão	SPO 01: (*) elaboração do PPA; SPO 02: (*) elaboração da LDO; SPO 03: (*) elaboração da LOA; SPO 04: (*) realização de audiências públicas; SPO 05: Acompanhamento dos resultados previstos nos programas do PPA, do cumprimento das metas fiscais e das prioridades e metas definidas na LDO.
SCL – Sistema de Compras, Licitações e Contratos	Departamento de Compras e Licitações	SCL 01: (*) aquisição de bens e serviços mediante licitação, inclusive dispensa e inexigibilidade; SCL 02: (*) alienação de bens mediante leilão ou concorrência pública; SCL 03: (*) controle de estoques; SCL 04: (*) cadastramento de fornecedores; SCL 05: concessão e permissão de serviços públicos e autorização; SCL 06: acompanhamento e controle de execução dos contratos.
STR – Sistema de Transportes	Departamento de Controle da Frota e Equipamentos	STR 01: gerenciamento e controle do uso da frota e dos equipamentos; STR 02: manutenções preventivas e corretivas; STR 03: controle de estoque de combustíveis, peças, pneus, etc;



# Mauss

Consultoria em Gestão

Sua confiança, nossa responsabilidade!



		STR 04: locação de veículos e equipamentos.
SRH – Sistema de Administração de Recursos Humanos	Departamento de Recursos Humanos	SRH 01: admissão de pessoal em cargo efetivo; SRH 02: admissão de pessoal mediante contrato temporário; SRH 03: admissão de pessoal para o exercício de cargo comissionado e função de confiança; SRH 04: manutenção do cadastro de pessoal e controle sobre vantagens, promoções e adicionais; SRH 05: treinamento e capacitação do pessoal; SRH 06: processos administrativos disciplinares.
SPA – Sistema de Controle Patrimonial	Departamento de Patrimônio e Serviços Gerais	SPA 01: registro, controle e inventário de bens móveis e imóveis; SPA 02: alienação (art. 17, Lei nº 8.866/93) e cessão de bens; SPA 03: providências em caso de extravio e furto de bens; SPA 04: desapropriação de imóveis.
SPP – Sistema de Previdência Própria	Fundo de Previdência	SPP 01: controle da receita previdenciária e da aplicação financeira; SPP 02: realização de despesas administrativas; SPP 03: concessão de benefícios previdenciários.
SCO – Sistema de Contabilidade	Departamento de Contabilidade	SCO 01: registro da execução orçamentária e extra-orçamentária; SCO 02: geração e consolidação dos demonstrativos contábeis; SCO 03: geração e divulgação dos demonstrativos da LRF.
SCV – Sistemas de Convênios e Consórcios	Departamento de Administração	SCV 01: celebração, controle e prestação de contas de convênios e congêneres concedidos; SCV 02: celebração, controle e prestação de contas de convênios e congêneres recebidos; SCV 03: controle e acompanhamento dos consórcios.
SEC – Sistema de Educação	Secretaria de Educação	SEC 01: transporte escolar; SEC 02: alimentação escolar.
SSP – Sistema de Saúde Pública	Secretaria de Saúde	SSP 01: controle e distribuição de medicamentos e de material médico-clínico; SSP 02: acondicionamento e destinação de resíduos (lixo hospitalar); SSP 03: transporte de pacientes.
<b>TCE/ES (2011)</b>		



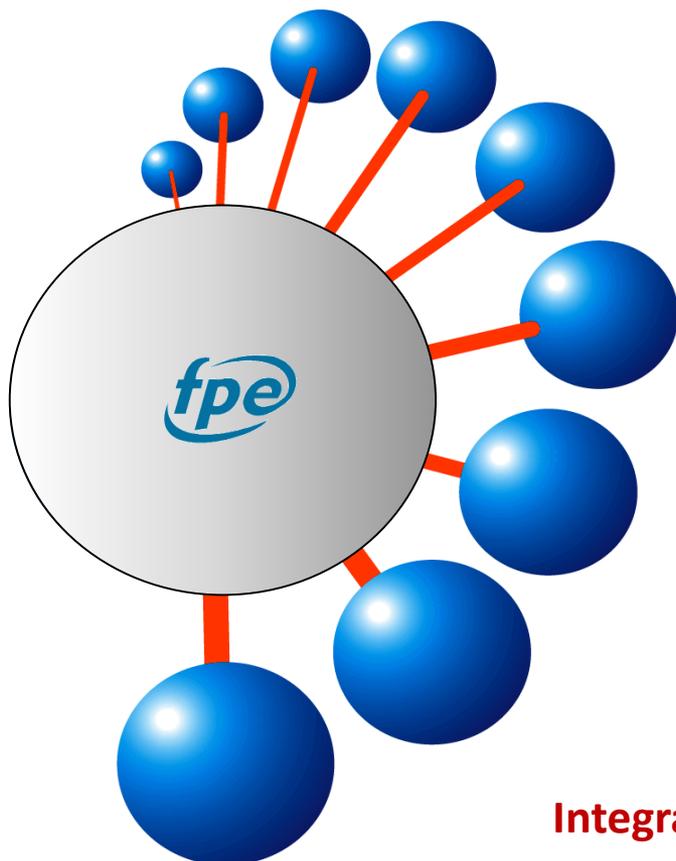
STB – Sistema de Tributos	Departamento de Tributos	STB 01: manutenção do cadastro imobiliário e cadastro econômico (empresas); STB 02: lançamento, arrecadação, baixa e fiscalização de tributos; STB 03: inscrição, controle e baixa da dívida ativa tributária; STB 04: concessão e controle das renúncias de receita tributária.
SFI – Sistema Financeiro	Departamento de Finanças	SFI 01: controle da receita e das disponibilidades financeiras vinculadas e não-vinculadas; SFI 02: estabelecimento da programação financeira; SFI 03: (*) concessão de adiantamentos; SFI 04: (*) concessão de diárias; SFI 05: Contratação e controle de operações de crédito, avais e garantias.
SBE – Sistema de Bem-estar Social	Secretaria de Bem-estar Social	SBE 01: cadastramento e atendimento a pessoas carentes.
SOP – Sistema de Projetos e Obras Públicas	Secretaria de Planejamento Urbano ou Secretaria de Obras	SOP 01: licenciamento, contratação, execução, fiscalização, controle e recebimento de obras e serviços de engenharia.
SCS – Sistema de Comunicação Social	Assessoria ou Comunicação Social	SCS 01: (*) publicação dos atos oficiais; SCS 02: (*) divulgação de campanhas institucionais.
SJU – Sistema Jurídico	Procuradoria Geral	SJU 01: processos administrativos e judiciais; SJU 02: administração e cobrança de dívida ativa; SJU 03: realização de sindicâncias internas.



SSG – Sistema de Serviços Gerais	Departamento de Administração	SSG 01: contratação e gerenciamento de serviços de apoio (copa, telefonistas, manutenções, vigilância, segurança patrimonial, etc.); SSG 02: utilização de serviços de telefonia fixa e celular.
STI – Sistema de Tecnologia da Informação	Departamento de Tecnologia da Informação	STI 01: procedimentos para segurança física e lógica dos equipamentos, sistemas, dados e informações; STI 02: aquisição, locação e utilização de software, hardware, suprimentos e serviços de TI; STI 03: manutenção e disponibilização da documentação técnica.



# Ex: Módulos do Sistema FPE



## Orçamento

Administração do Caixa

Movimentação Financeira

Programação Financeira (Contas a Pagar)

Contratos de Terceiros

**Convênios**

**Contabilidade**

**Execução Orçamentária da Despesa**

**Execução Orçamentária da Receita**

**Contabilidade de Custos**

**Administração de Materiais**

**Cubos DW**

**Sistema Patrimonial**

**Contratos – de Obras**

**– de Locações de Imóveis**

**Integração Estado Fornecedor - IEF**

**CADIN - CFIL**

**Apoio a Auditoria**

**Companhias – Lei 6.404/76**



## Então, onde devem haver controles internos implementados na minha prefeitura?





# INSTRUÇÃO NORMATIVA 20 DO TCE/SC

V - órgão de controle interno: unidade administrativa integrante da estrutura da unidade jurisdicionada, com atividades, funções e competências segregadas das demais unidades administrativas, inclusive em relação às unidades de execução orçamentária e financeira, incumbida, dentre outras funções, da verificação da regularidade dos atos de gestão e da consistência e qualidade dos controles internos, bem como do apoio às atividades de controle externo exercidas pelo Tribunal de Contas.

VI - órgão central do sistema de controle interno: unidade administrativa integrante do sistema de controle interno da Administração Pública estadual ou municipal, incumbida da coordenação, do planejamento, da normatização e do controle das atividades do sistema de controle interno, bem como do apoio às atividades de controle externo exercidas pelo Tribunal de Contas;

VIII - risco: suscetibilidade de ocorrência de eventos indesejáveis que afetam negativamente a realização dos objetivos das unidades jurisdicionadas, como falhas, fraudes ou irregularidades em atos e procedimentos ou insucesso na obtenção de resultados esperados;



## Relatório do Controle Interno na IN 20/2015

Art. 16. O relatório do controle interno é o documento produzido pelo órgão de controle interno da unidade jurisdicionada relativo ao exame da prestação anual de contas, contendo, no mínimo, os elementos indicados no Anexo VII desta Instrução Normativa, e certificando a realização da avaliação das contas e da gestão no exercício, registrando os resultados e indicando as falhas e irregularidades verificadas, bem como as medidas adotadas pelos gestores para a sua correção.

§1º Quando a estrutura organizacional do ente dispuser de órgãos central e setoriais, o órgão central do sistema de controle interno emitirá parecer sobre o relatório.

2º Na hipótese de inexistência de órgão de controle interno na unidade jurisdicionada, o relatório de que trata o caput e o parecer previsto no § 1º serão emitidos pelo órgão central do sistema de controle interno.



Art. 22. Em apoio ao controle externo, os órgãos de controle interno devem:

I - contribuir para o aprimoramento da gestão pública, orientando os responsáveis quanto à arrecadação e aplicação dos recursos públicos com observância dos princípios da economicidade, eficiência, eficácia e efetividade;

II - acompanhar, supervisionar e avaliar: TUDO000000 =

Art. 23. Os responsáveis pelos órgãos de controle interno remeterão ao Tribunal de Contas relatórios específicos registrando irregularidades, ilegalidades ou desvio de recursos públicos quando não forem adotadas as medidas cabíveis para a sua regularização pela autoridade administrativa.



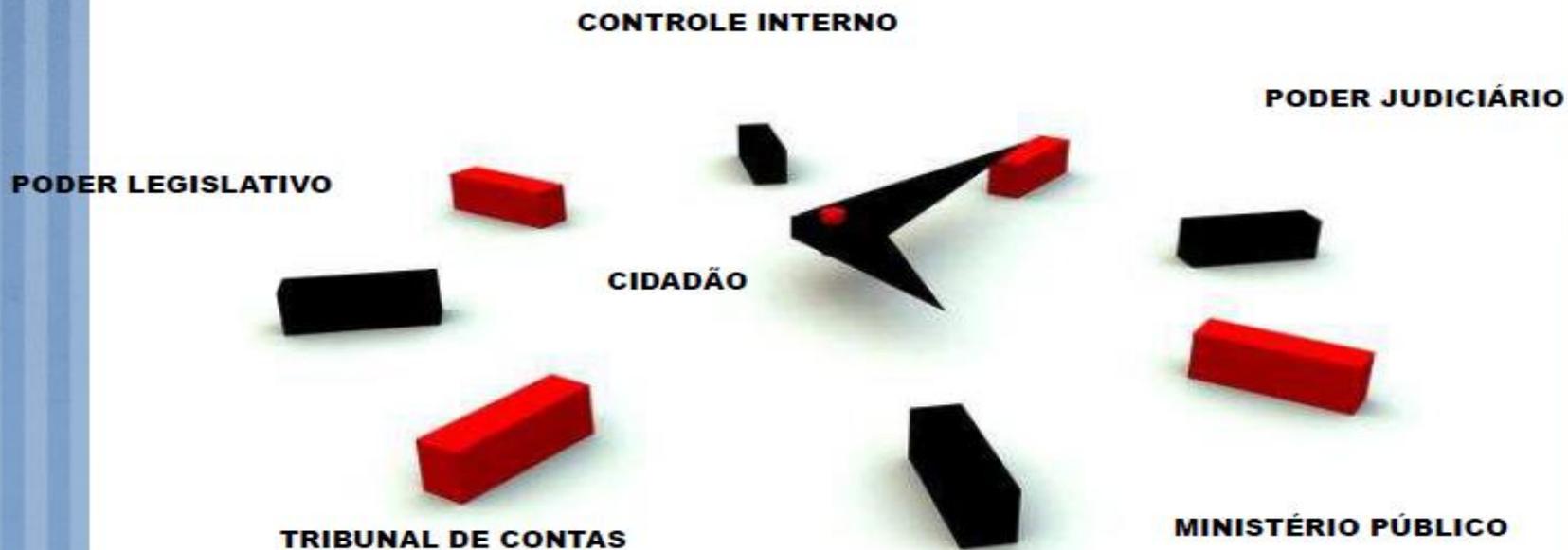
## ANEXO I

(Redação do anexo I dada pela Portaria N.TC-0362/2016 – DOTC-e de 12.07.2016)  
CONTEÚDO MÍNIMO DO RELATÓRIO DO ÓRGÃO CENTRAL DO SISTEMA DE  
CONTROLE INTERNO DO PODER EXECUTIVO QUE ACOMPANHA A PRESTAÇÃO DE  
CONTAS DO GOVERNO DO ESTADO (Art. 6º)

I – Informações abaixo relacionadas a serem prestadas pela Diretoria de Contabilidade Geral, núcleo técnico do Sistema Administrativo de Controle Interno de que trata o art. 150 da Lei Complementar nº 381, de 7 de maio de 2007, ou da unidade que venha a sucedê-la em suas competências:

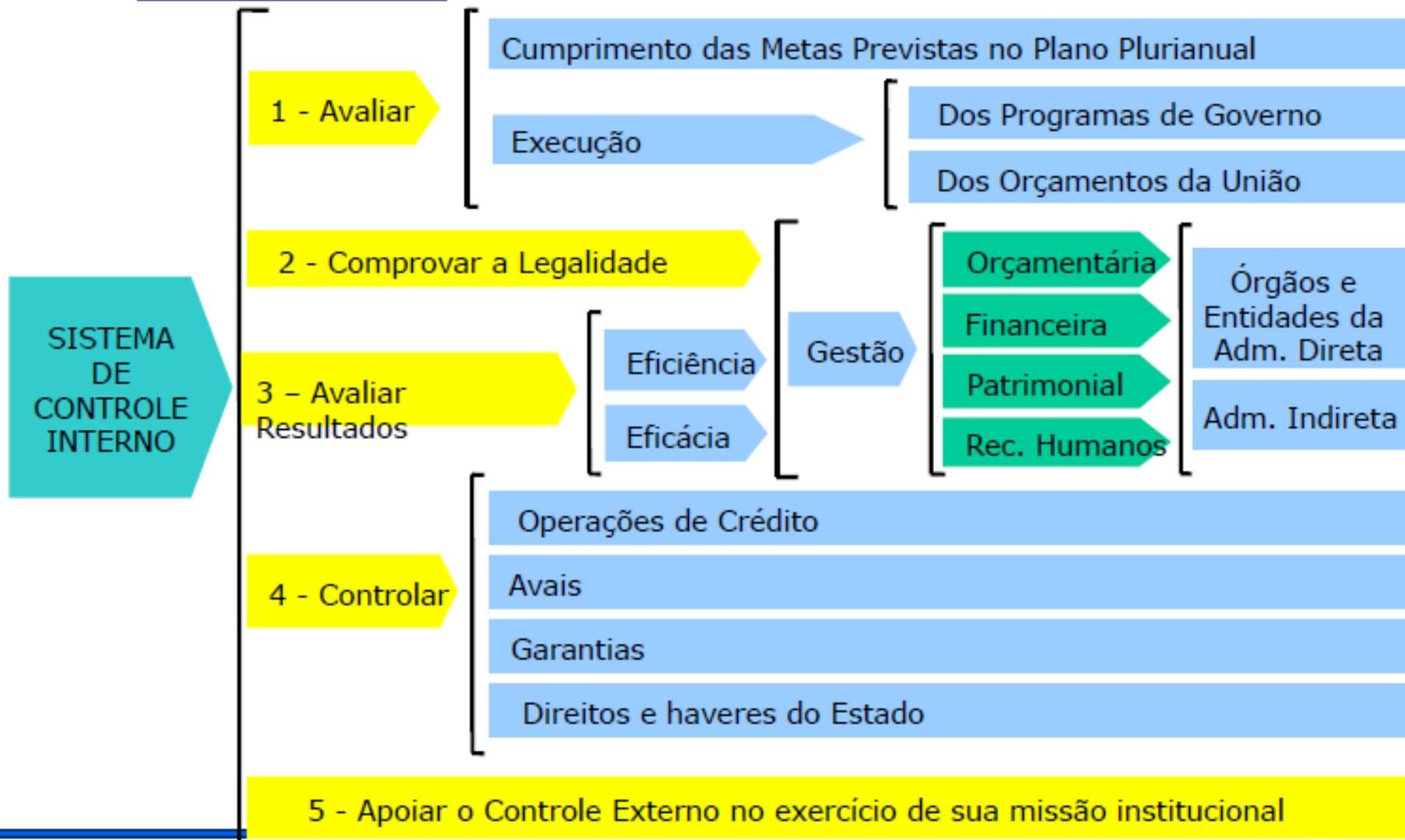


## SISTEMA DE AVALIAÇÃO E JULGAMENTO DAS CONTAS PÚBLICAS





# Finalidades e Abrangência de atuação do SCI





**ABRANGÊNCIA  
DE ATUAÇÃO  
DO SISTEMA  
DE  
CONTROLE  
INTERNO**

Atividades de gestão

Unidades da Administração Direta

Entidades da Administração Indireta

Programas de trabalho, recursos e sistemas de controles administrativo, operacional e contábil

Projetos

Financiados por recursos externos

De cooperação junto a organismos internacionais

Aplicação de quaisquer recursos repassados pela União mediante

Contrato de gestão

Transferências a fundo

Convênio

Acordo

Ajuste

Ou outro instrumento congênere



## Áreas e Formas de Atuação da CGU

A CGU desenvolve ações em:

1) Controle Interno

2) Correição

3) Prevenção da Corrupção

4) Ouvidoria

Orientação

Auditoria

Fiscalização



# Controle Interno

## Orientação / Auditoria / Fiscalização

- ✓ Orientação preventiva aos Gestores Públicos
- ✓ Avaliação da execução dos Programas de Governo
- ✓ Fiscalização da aplicação de Recursos Federais por Estados e Municípios
- ✓ Investigação e apuração de denúncias
- ✓ Operações especiais
- ✓ Avaliação da gestão dos administradores públicos federais



# O Papel do Controle Interno no Modelo Gerencial

“Controle interno é função gerencial”  
(Conselheiro TCE/RS Cezar Miola)

“A falta de controle está ligada ao arbítrio, enquanto que a possibilidade de controle, à democracia”  
(Norberto Bobbio)



## Poder Executivo Municipal

### Controle Interno – Composição

Posição em 31-12-2009

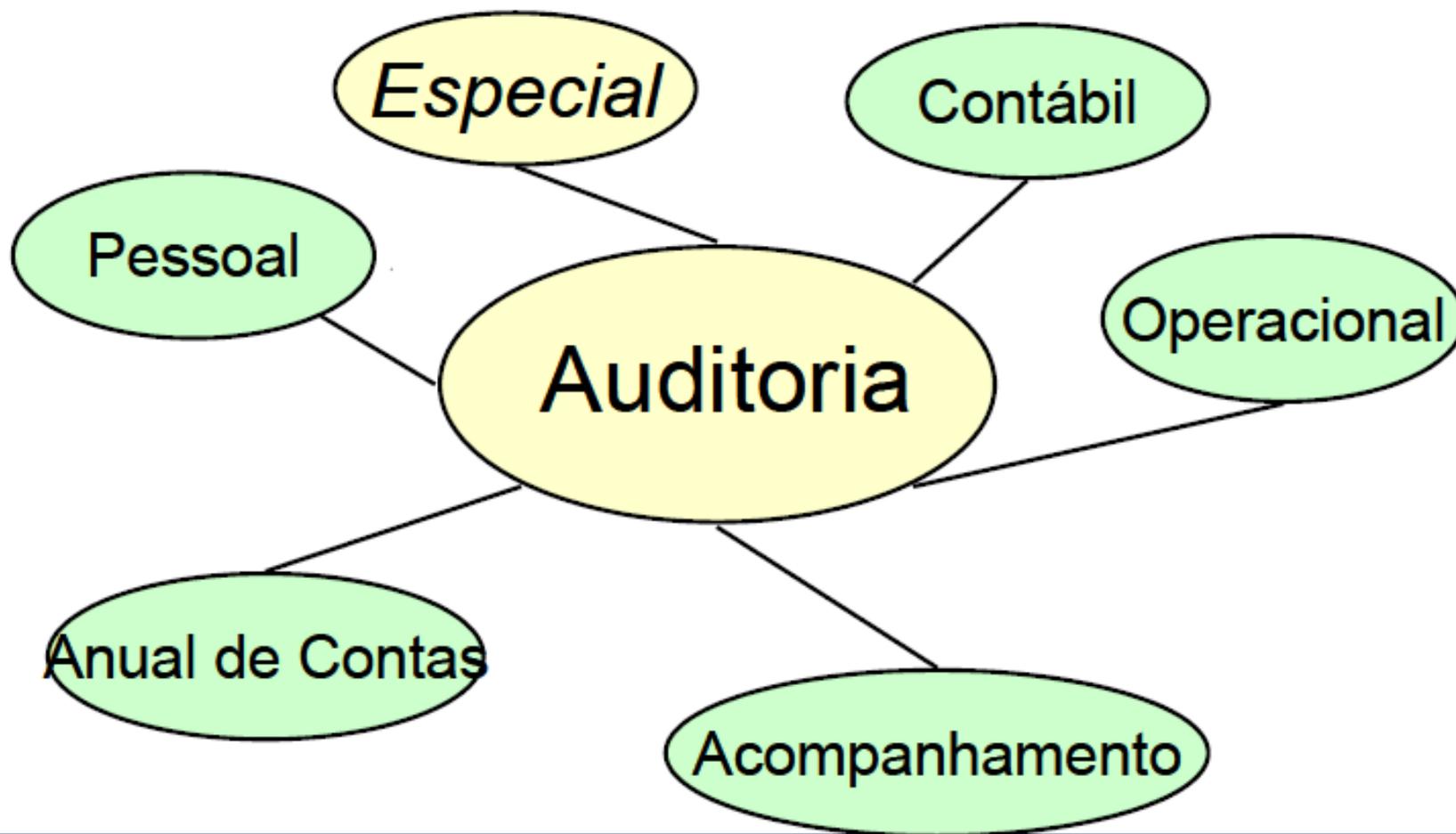
<b>CARGOS LOTADOS NA UNIDADE DE CONTROLE INTERNO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Diretores e Chefes de outras Áreas	17	1%
Assessores, Auxiliares e Técnicos	23	2%
Telefonista, Recepcionista, Secretária	29	2%
Área Engenharia Agrícola e de Construção Civil	36	3%
Motorista, Carpinteiro, Eletricista, Almojarife, Contínuo, Operário	44	3%
Tesouraria	48	4%
Área da Educação, Saúde e Serv. Sociais	68	5%
Outros	78	6%
Área de Fiscalização	84	7%
Área Contábil	219	17%
Quadro Específico Controle Interno	225	18%
Área Administrativa	413	32%
<b>TOTAIS</b>	<b>1284</b>	<b>100%</b>



Leo Arno Richter



## Tipos de Auditoria





- **Solicitação de Auditoria**: documento endereçado ao dirigente máximo da UJ, utilizado ao longo da fase de apuração para solicitar o acesso às dependências da UJ dos membros da equipe de auditoria que realizarão o trabalho e para a apresentação de documentos, informações e justificativas.

- **Nota de Auditoria**: constitui-se em solicitação de ação corretiva aplicada durante as atividades presenciais no campo.

Pode servir para a proposição de ação corretiva sobre questões pontuais (falhas formais), de caráter não postergável, bem como à recomendação de solução para eliminação de situações potencialmente danosas ao Erário, passíveis de serem evitadas pela assunção de procedimentos corretivos.

- **Relatório de Auditoria**: é o instrumento formal e técnico por intermédio do qual a Unidade de Controle Interno Executora comunica a execução do trabalho, o resultado obtido, as constatações e as recomendações.



## Outra função do controle interno: fiscalização

### FISCALIZAÇÃO

A finalidade básica da fiscalização é propiciar a avaliação da execução dos programas de governo, mediante verificação do produto das ações de governo quanto à existência, a correspondência com as especificações estabelecidas, o atendimento às necessidades para as quais foi definido e a coerência com as condições e características pretendidas.



## Acompanhamento da execução dos Programas de Governo

### Apontamentos:

- ✓ Inobservância de critérios para seleção dos beneficiários.



Automóvel e  
motocicleta

2. A beneficiária possui residência de bom padrão, bem mobiliada; além de possuir um veículo da marca Volkswagen e uma motocicleta.





## Sorteio Público de Estados e Municípios

### Apontamentos:

1. Alimentos armazenados em ambientes inapropriados, sem organização ou controle



## Sorteio Público de Estados e Municípios

Apontamentos:

2. Cozinhas sem estrutura apropriada para o preparo e conservação dos alimentos. Ausência de condições adequadas de higiene



Alimentos pendurados no teto

Utensílios expostos e misturados



**Então resumindo: panorama geral conceitual!!!**

# **DIMENSÃO PRESCRITIVA DE CONTROLE**

**Conjunto de normas e procedimentos formais**



**Padronizar o comportamento administrativo em todos os seus níveis**



**Proporcionar meios seguros para acompanhamento das ações dos seus membros**



**Possibilita o rastreamento de cada transação ocorrida**

# DIMENSÃO PRESCRITIVA DE CONTROLE

**Abrange regras formais de conduta**



**Nortear os gestores e colaboradores quanto aos níveis ético e técnico**



**Minimizar erros e fraudes**



**Proporcionando maior segurança e transparência dos atos administrativos**

# O Controle Interno como Ferramenta para a Controladoria

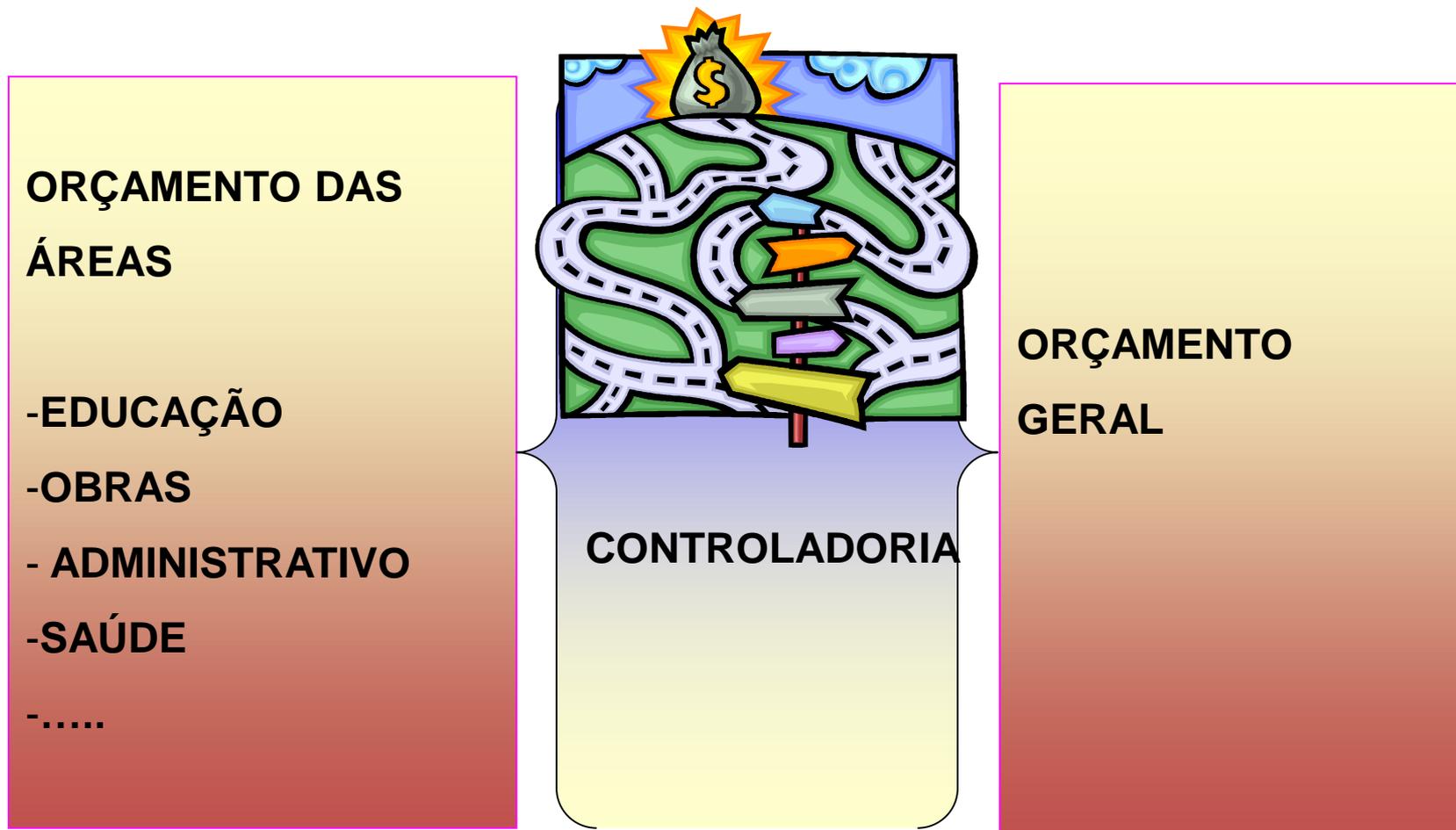
A estrutura de Controles Internos são o foco da atuação da controladoria e também uma das principais bases para o provimento da transparência dos atos administrativos.

(NASCIMENTO e BIANCHI, 2005)





# ORÇAMENTO – ferramenta de controle interno



# Os Sistemas de Controles Internos e a Governança Corporativa

Alguns princípios básicos inspiram as práticas de Governança Corporativa e norteiam os sistemas de controles internos:

**Transparência**

**Eqüidade**

**Prestação de Contas  
(accountability)**

**Responsabilidade  
corporativa**

# Os Sistemas de Controles Internos e a Governança Corporativa

## Transparência

**A transparência deve estar presente em todos os atos da empresa.**

**Está ligada à comunicação.**

**Deve buscar clareza e objetividade das informações, por meio linguagem acessível ao público-alvo.**

**Deve abordar tanto os aspectos positivos quanto negativos da administração.**



# O Papel do Controle Interno no exercício da ACCOUNTABILITY

Buscando o significado da palavra *accountability* em dicionários, justamente para apreender com maior precisão o que o termo significa em inglês e como tem sido traduzido para o português, **constatou-se que o significado do conceito envolve responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, premiação e/ou castigo.** (PINHO, 2009, p. 1364)



# Controle da Administração Pública...

**PÔ**, como é que eu **FICO**?

Resposta: Art. 70 CF.



FAZER AUDITORIA:

- **P**atrimonial;
- **O**peracional;
- **Fi**nanceira;
- **C**ontábil; e
- **O**rçamentária.



“O Brasil não é um país corrupto. É apenas um país pouco auditado.” Stephen Kanitz



# RESPONSABILIDADE DO CONTROLE INTERNO

- As responsabilidades pelo funcionamento do sistema de controle interno são dos Chefes dos Poderes e Entidades, das chefias de cada setor, de cada servidor, dos responsáveis pela Controladoria, assim definidas:
- I - Pelas condições de estabelecimento de um ambiente de controle, com legislação atualizada, estrutura física adequada e alocação de recursos para treinamentos e desenvolvimento das pessoas, onde se previnam erros, fraudes e desperdícios é **do Prefeito, Presidente da Câmara ou Diretores Presidentes de entidades da administração indireta.**
- II - A **responsabilidade pela operacionalização, acompanhamento dos controles internos e a fiscalização dos atos praticados por outras unidades administrativas que fazem parte dos processos administrativos é de cada servidor em cada unidade administrativa e, conseqüentemente, de sua chefia imediata.**



# RESPONSABILIDADE DO CONTROLE INTERNO

- As **responsabilidades pelo funcionamento do sistema de controle interno** são dos Chefes dos Poderes e Entidades, das chefias de cada setor, de cada servidor, dos responsáveis pela Controladoria, assim definidas:
- III - A responsabilidade pela organização dos controles, processos, demonstração da estrutura administrativa, manuais de procedimentos, treinamentos internos e documentação do sistema de controle é da Unidade Central Controle Interno - UCCI.
- IV – A responsabilidade pela auditoria dos controles é de unidade administrativa específica (UCCI) **vinculada ao gabinete do Chefe do Poder.**
- V – A responsabilidade pelo fomento ao controle social, participação e fiscalização popular é da Ouvidoria (se existir), unidade administrativa vinculada ao Gabinete do Executivo.



# Diretrizes para as normas de controle interno do setor público.

“**O sistema de controle interno deve ser interligado às atividades da entidade** e torna-se mais efetivo quando é concebido dentro da estrutura organizacional da entidade e é parte integrante da essência da organização.

**O controle interno deve ser estruturado internamente e não superposto às atividades**. O controle interno, ao ser estruturado internamente, torna-se parte integrante dos processos gerenciais de planejamento, execução e monitoramento.”

Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI



## EFETIVA IMPLANTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA UCCI

**1º passo: organizar os controles internos** através da utilização de princípios e técnicas de controle interno, NBC T SP – Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público, normas e princípios previstos em Manuais, assim como técnicas de gestão por processos, sistemas de custos e de qualidade;

**2º passo: regulamentar as atividades de controle**, como fluxogramas, rotinas, prestações de contas e outras típicas de controle, através de Instruções Normativas próprias. Ao responsável pela unidade de controle interno cabe liderar o processo de implementação das atividades de controle no âmbito do Poder ou órgão respectivo, iniciando pela elaboração da minuta do decreto que regulamentará a lei que dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Estado ou Município. O sucesso das atividades de controle interno depende da forma como o Sistema é estruturado e da Clareza na definição das competências e responsabilidades do órgão central e das unidades executoras, estas entendidas todas as unidades integrantes da estrutura organizacional. As Instruções Normativas de controle interno deverão ser elaboradas após a participação de todos os setores e pessoas envolvidas nos processos;



# IMPLANTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA UCCI

**3º passo: criar condições para o exercício do controle social** sobre os programas contemplados com recursos oriundos dos orçamentos do Município. Também deverão constar do plano as ações voltadas ao aprimoramento das atividades, tais como viabilização de recursos da tecnologia da informação, para acesso a informações disponíveis nos aplicativos em uso no próprio órgão ou instituição, em especial os de acompanhamento da gestão (informações gerenciais, indicadores de desempenho, controle da execução dos programas e das metas físicas) e controle de custos;

**4 passo: realização de treinamento/capacitações** da equipe interna e dos possíveis representantes das unidades executoras do Sistema de Controle Interno. Também devem ser previstas horas de trabalho para estudos e pesquisas sobre a legislação, orientação técnica na expedição das instruções normativas, promoção de reuniões e seminários internos e assessoramento à Administração nos assuntos inerentes ao tema. É necessário, também, definir e **identificar com clareza os controles a serem executados, a frequência e fontes de informação.**



## IMPLANTAÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA UCCI

**5º passo: realização de Auditoria** contábeis, operacionais, de gestão, patrimoniais e de informática em todas as áreas das administrações Direta e Indireta, conforme planejamento e metodologia de trabalho, objetivando aferir a observância aos procedimentos de controle e, se for o caso, aprimorá-los. A constatação de deficiências relacionadas a esses aspectos pode indicar comprometimento do controle interno, devendo ser desencadeadas urgentes **medidas para sua correção**.

Com uma unidade de controle interno bem estruturada e com acompanhamento permanente dos atos administrativos é possível **evitar-se erros, que muitas vezes, ocorrem por desconhecimento do gestor, prevenindo-se, também, desvios e fraudes**.

E, mesmo que não seja totalmente possível impossibilitar a ocorrência desses, se detectados anteriormente, poderão ser tomadas medidas corretivas em tempo hábil.



# Transparência RS

<http://www.transparencia.rs.gov.br>



## E O CONTROLE SOCIAL NO BRASIL HOJE

# CONTROLE SOCIAL





**TRANSPARÊNCIA**

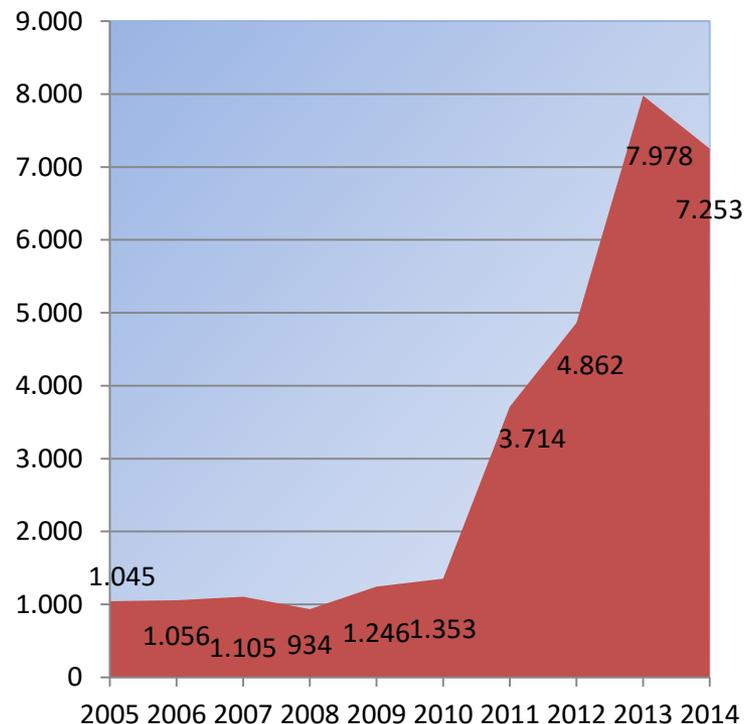
**SÍNDROME DO EFEITO PANÓPTICO**

**SENSAÇÃO CONTROLE SOCIAL**

# As demandas da ouvidoria do TCE/RS

EVOLUÇÃO DEMANDAS OUVIDORIA		
Ano	Nº Denúncias	Variação
2005	1.045	100%
2006	1.056	101%
2007	1.105	106%
2008	934	89%
2009	1.246	119%
2010	1.353	129%
2011	3.714	355%
2012	4.862	465%
2013	7.978	763%
2014	7.253	694%
<b>SOMA</b>	<b>30.546</b>	

Evolução demandas Ouvidoria do TCE



Fonte: Números da Ouvidoria do TCE/RS - acesso 19/06/2015

# Forma de realização das denúncias ao TCE

Forma recebimento	Total	%	Forma recebimento	Total	%
Internet	6573	90,6%	E-mail	111	1,53%
Telefone	196	2,70%	Serviços Regionais	77	1,06%
Pessoalmente	176	2,43%	Fax	1	0,01%
Correio	119	1,64%	Total:	7253	100%
Fonte: Ouvidoria do TCE/RS					



# Tipos de possíveis fraudes denunciadas ao TCE de 01/01/2005 até 31/12/2014

Enquadramentos	Total	Percentual	Enquadramentos	Total	Percentual
Procedimento Licitatório	2.312	7,57%	Uso de Bens materiais Públicos	641	2,10%
Desvio de Função	2.245	7,35%	Diárias	606	1,98%
Concurso Público	2.242	7,34%	Acúmulo de Função	604	1,98%
Controle Interno	2.097	6,87%	Despesas Indevidas	571	1,87%
Contratação de Pessoal	2.074	6,79%	Construção/Obras	568	1,86%
Desconhecido/Indefinido	1.503	4,92%	Desvio de Finalidade Recursos	553	1,81%
Cumprimento de Lei	1.415	4,63%	Pagamento Servidor	549	1,80%
Cumprimento de Horário	1.083	3,55%	Compra e/ou Doação de Material	477	1,56%
Contratação Empresas	1.075	3,52%	Horas Extras	443	1,45%
Nepotismo	717	2,35%	Outras Diversas Irregularidades	7.401	24,23%
Consulta/Dúvidas	708	2,32%	Total:	30.546	100,00%
Aplicação de Recursos	662	2,17%			



**Política**

TRANSPARÊNCIA

CÂMARA DOS DEPUTADOS

**Comissão sobre indígenas tem maioria ruralista**

# Controle social dos gastos públicos está aumentando, diz especialista

Implantação de leis de acesso a dados governamentais amplia a part

**Fernanda Nascimento**  
fernanda.nascimento@jornaldocomercio.com.br

uso indevido dos recursos públicos. Nosso objetivo é sempre mostrar para a sociedade gestão pública seja necessário explicou. Para lembrou de órgãos de fiscalização da Cultura, que precisou a denúncia

de uso ir Mas tem prol Castello gãos pút visualiza e baixa significal falta de exemplo

“Muitas vezes, os desvios não são descobertos pelos órgãos de controle interno ou externo, mas pela sociedade civil ou pela imprensa. E, muitas



Gil Castello Branco reconhece avanços, mas aponta falhas

zador. “Não há gestão sem controle, e controlar significa avaliar as ações e os resultados segundo parâmetros e expectativas. Mais do que um direito do cidadão, é um dever do Estado garantir o pleno acesso a esse direito de controlar os gastos públicos”, afirmou.

de desvio de recursos tem parou na sociedade civil.

“Muitas vezes, os desvios não são descobertos pelos órgãos de controle interno ou externo, mas pela sociedade civil ou pela imprensa. E, muitas vezes, não se trata de desvios, mas do

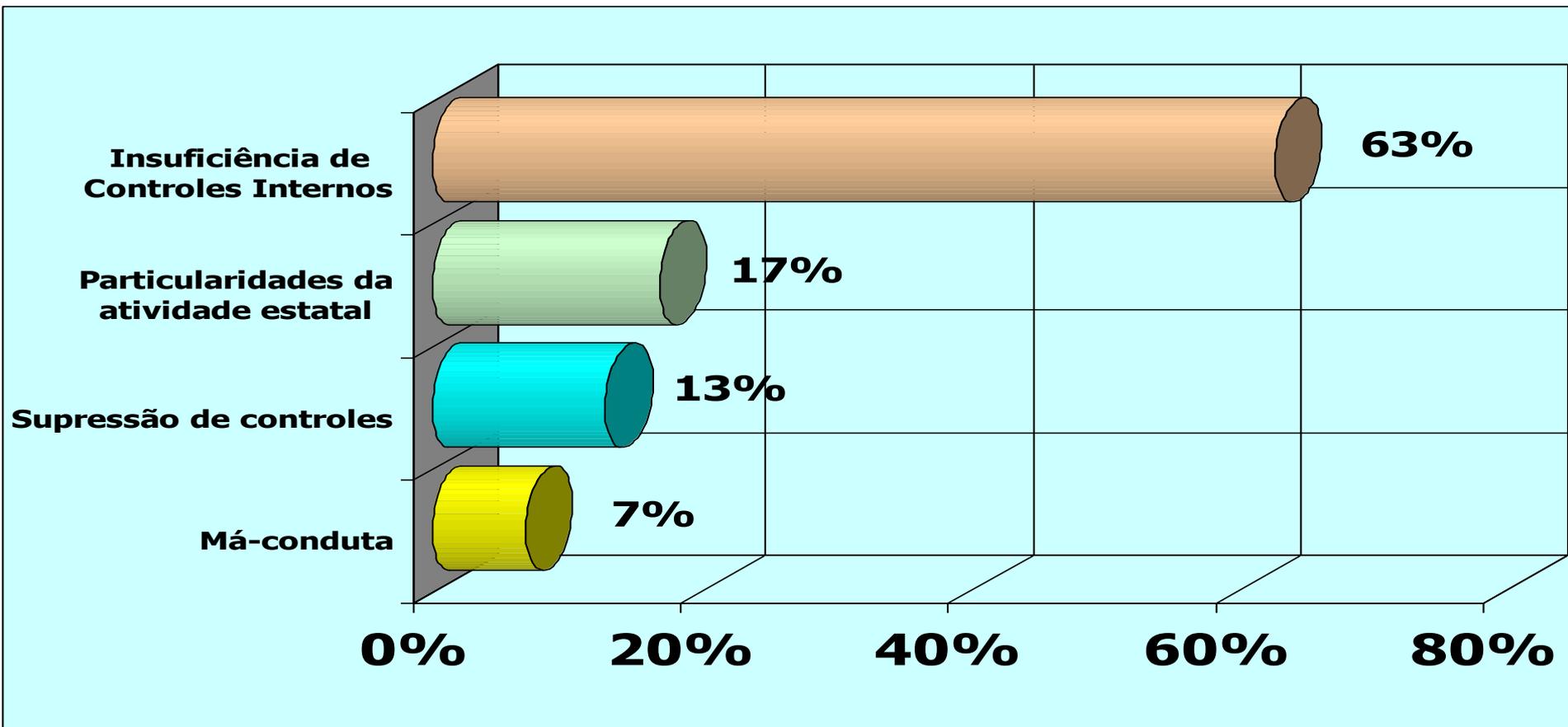
de garantir o pleno acesso a esse direito de controlar os gastos públicos”, afirmou.

não indicou até agora os representantes para suas três vagas.



## Origem das irregularidades

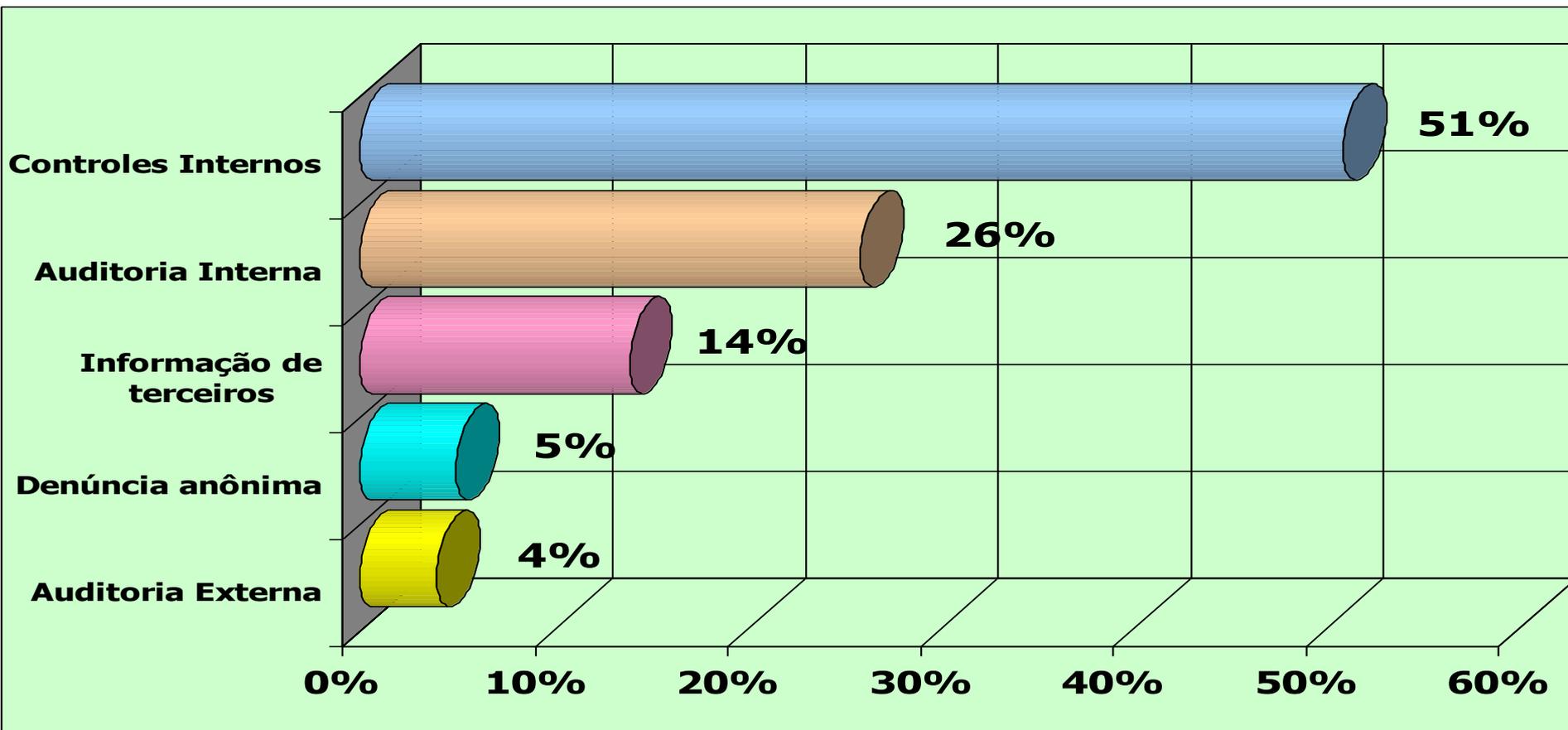
**Fonte: Manual TCE-RS (KPMG, A FRAUDE NO Brasil. Revista Veja, 02-06-1999)**





## Como são descobertas as fraudes

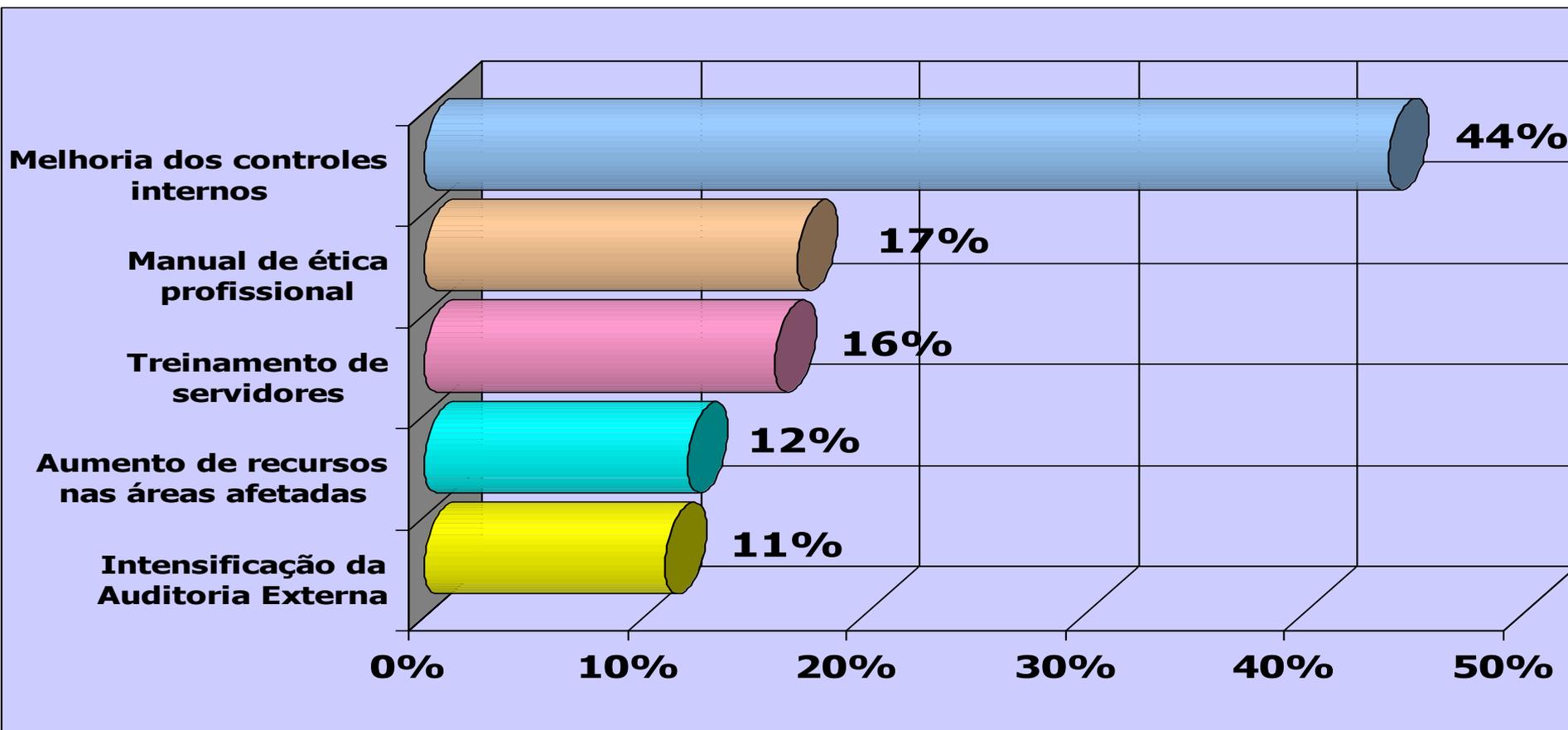
**Fonte: Manual TCE-RS (KPMG, A FRAUDE NO Brasil. Revista Veja, 02-06-1999)**





## Planos para diminuição

**Fonte: Manual TCE-RS (KPMG, A FRAUDE NO Brasil. Revista Veja, 02-06-1999)**





## TRANSPARÊNCIA - SÍNDROME DO EFEITO PANÓPTICO - SENSAÇÃO CONTROLE SOCIAL

11112-0299/13-7  
[PM DE .....ADO]  
CAMIONETE PARTICULAR AZUL PLACAS IHV9283 DE PROPRIEDADE DE  
VOLMIR ....., SECRETÁRIO DE OBRAS CARREGANDO TUDO NA SECRETÁRIA  
DE OBRAS DE ...NIO .....ADO. FOTO EM ANEXO.



**Camionete Particular  
Carregando todos na Sec. Obras de**

**particular carregando 20  
tubos secretaria de obr**

# OBSERVATÓRIO SOCIAL DE SANTA CATARINA

Publicado para | [Destaque](#) | [Secundário](#) em 09 de março de 2018 08:54

Nos últimos quatro anos, a Rede Observatório Social do Brasil (OSB) cresceu 110%, estando presente em mais de 120 cidades de 19 Estados brasileiros, sendo 20% deles em Santa Catarina. **Contribuiu para uma economia superior a R\$ 2 bilhões aos cofres municipais, ampliou a média de empresas licitantes de 03 para 09 nas prefeituras onde se faz presente e congrega mais de 3.000 voluntários.**

Destacamos ainda que o trabalho da Rede OSB vem ganhando notoriedade em razão dos excelentes resultados de economia aos cofres públicos municipais, de melhoria da eficiência da gestão pública e da prevenção à corrupção (vide [Revista Exame nº 1125](#)).

Assim, temos a satisfação de comunicar que, por meio da Unidade Administrativa do OSB no Estado, integrada por representantes dos Observatórios Sociais de Florianópolis, Criciúma, Blumenau, Brusque, Itajaí, Imbituba, Rio do Sul, Lages e Chapecó, estamos instalando o **Observatório Social do Estado de Santa Catarina** que terá a incumbência de articular a Rede Catarinense de Observatórios nos municípios e atuar diretamente no controle social da aplicação dos recursos públicos pelos agentes estaduais dos poderes executivo e legislativo



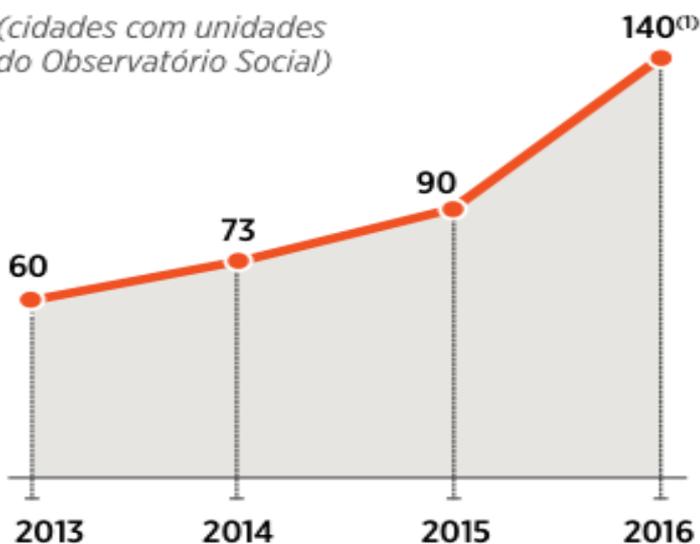
**MORADORES DE PARANAGUÁ (PR):** o olhar atento a desvios na prefeitura evitou o gasto de 65 milhões de reais

# O EFEITO LAVA-JATO

O combate a escândalos de corrupção e a rombos em orçamentos Brasil afora está abrindo espaço para grupos de voluntários, como o Observatório Social, cobrarem o bom uso do dinheiro público | **LEO BRANCO**

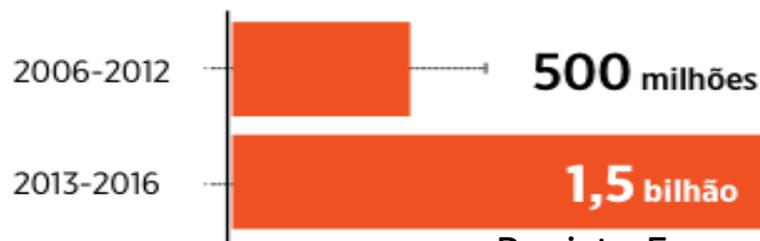
*Fundado há dez anos em Maringá (PR), desde 2013 o Observatório Social duplicou a abrangência e triplicou o volume de recursos economizados*

(cidades com unidades do Observatório Social)



**200** cidades estão na fila de espera para a abertura de um observatório, como Rio de Janeiro, Teresina e Boa Vista

(recursos que deixaram de ser gastos indevidamente pelas prefeituras, em reais)





## *As cidades onde a atuação dos voluntários já fez a diferença*

### BLUMENAU (SC)

**O PROBLEMA:** as secretarias municipais tinham estoques próprios, o que abria espaço para compras repetidas

**O DESFECHO:** o grupo local assessorou a prefeitura no projeto de um armazém centralizado que diminuiu 800 000 reais as despesas anuais com insumos

### PARANAGUÁ (PR)

**O PROBLEMA:** em 2015, a prefeitura da cidade previa gastar 10 milhões de reais em papel higiênico e sacos de lixo

**O DESFECHO:** os voluntários pediram a impugnação da licitação. Dois novos certames, mais modestos, custaram 1,6 milhão de reais aos cofres municipais

### PICOS (PI)

**O PROBLEMA:** medicamentos utilizados em cirurgias estavam sendo licitados pela prefeitura, que não administra hospitais

**O DESFECHO:** o edital original, de 12 milhões de reais, foi cancelado; e uma nova licitação, sem os itens sem clara serventia, custou a pela metade do preço

### TERESÓPOLIS (RJ)

**O PROBLEMA:** desde 2014, a Câmara Municipal usou 800 000 reais em reembolsos a vereadores. Boa parte das notas vinha de empresas fantasmas

**O DESFECHO:** em 2016, após pressão do grupo e de promotores, o direito foi cancelado; e os recursos, devolvidos

(1) Expectativa para dezembro de 2016 Fonte: Observatório Social

**E****M PARANAGUÁ, CIDADE DE 133 000 HABITANTES LOCALIZADA**

no litoral paranaense, uma licitação chamou a atenção dos moradores em janeiro de 2015.

A prefeitura pretendia gastar 10 milhões de reais, 2% do orçamento anual da cidade, na compra de 3,1 milhões de rolos de papel higiênico e outros itens para as repartições públicas. Se tudo isso fosse distribuído à população local, cada morador levaria 23 rolos de papel higiênico para casa. “Era um verdadeiro absurdo”, diz o contador Everaldo Bonsenhor, morador de Paranaguá. O problema só foi identificado porque, três meses antes, 20 moradores da cidade, entre eles Bonsenhor, haviam criado uma unidade do Observatório Social, rede de organizações civis que unem voluntários para vasculhar documentos das prefeituras e das Câmaras Municipais à caça de casos de mau uso dos recursos públicos. No caso da licitação exagerada, o grupo entrou em contato com a prefeitura, expôs o absurdo e pediu a anulação da compra. A reivindicação, porém, foi ignorada. O jeito foi os voluntários buscarem apoio do Ministério Público do Paraná, que exigiu o cancelamento do certame. Após quatro meses e a convocação de dois novos editais, a prefeitura finalmente voltou atrás, gastando 15% do valor original numa compra mais modesta: 365 000 rolos de papel. Mas o grupo do Observatório Social não parou por aí. Com seus alertas, a prefeitura já economizou 65 milhões de reais em 166 licitações. Entre elas está uma que determinava a compra de 32 000 sacos de cimento, cinco vezes o consumo de uma cidade do porte de Paranaguá. O caso resultou numa investigação que apreendeu bens de 12 servidores públicos suspeitos de fraudes na licitação.



## OS PROBLEMAS DA FALTA DE CONTROLES INTERNOS DE QUALIDADE





# Portal do Cidadão

Processo:

/  /  

Pesquisa avançada

## Acesso às informações administrativas e econômicas de seu município

Disponibilizado em 12/08/2013, a partir dos menus "Receitas" e "Despesas", basta apenas um clique para ser direcionado a um amplo leque de informações administrativas e econômicas de seu município.

## Contas Municipais

[Receitas](#)

[Despesas](#)

[Pesquisa de fornecedores](#)

[Dados Comparados](#)

[Análises Diversas](#)

[Avaliações](#)

[Alertas](#)

[Relatórios de Atividades](#)

## Pesquisa de Fornecedores - novas funcionalidades

Disponibilizado em 05/08/2013, o item "Pesquisa de Fornecedores" agora possibilita uma seleção também por exercício e município, bastando que, além destes, seja preenchido o campo específico do CNPJ.

## Novas informações sobre receitas e despesas

Em 14 de junho de 2013 foram atualizados os itens de "receitas" e "despesas" do Portal do Cidadão, que agora passa a contar com informações até abril de 2013.

## Dados referentes ao 1º trimestre de 2013 (23.04.2013)

Em razão da adaptação de nossos sistemas a um novo Plano de Contas, comunicamos que os



Município	Gêneros Alimentícios	Matriculados	Gêneros Alimentícios / Matriculados
Adamantina	23.265,11	2.437	9,55
Adolfo	382.705,31	517	740,24
Aguaí	1.268.543,48	3.963	320,10
Águas da Prata	332.724,66	655	507,98
Águas de Lindóia	132.852,96	2.418	54,94
Águas de Santa Bárbara	419,40	744	0,56
Águas de São Pedro	60.744,08	837	72,57
Agudos	1.483.232,17	3.717	399,04
Alambari	474.395,35	614	772,63
Alfredo Marcondes	163.024,03	115	1.417,60
Altair	161.408,87	419	385,22
Altinópolis	1.030.493,87	2.221	463,98
Alto Alegre	0,00	329	0,00
Alumínio	30.555,00	3.487	8,76

São José dos Campos

13.661.908,85

53.108

257,25



# A sociedade compara dados

Monte a sua comparação > Indicadores Gerenciais

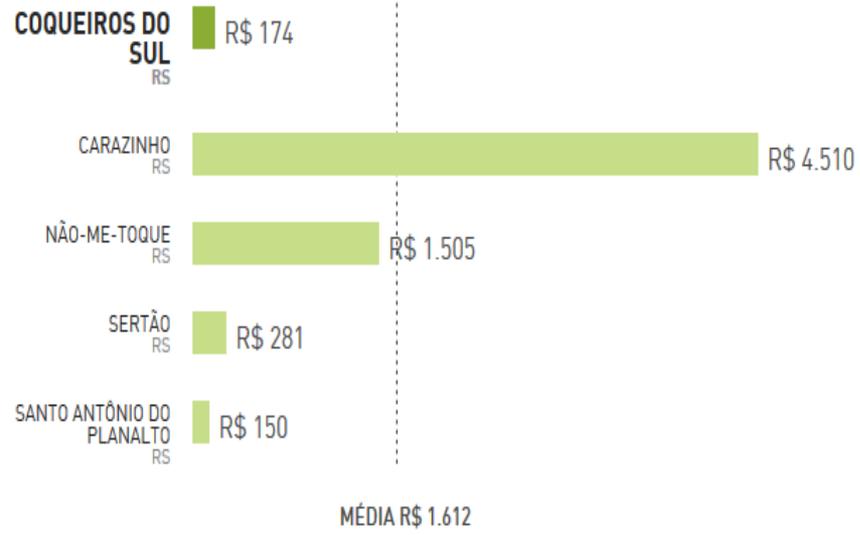
Veja os Indicadores Gerenciais

[Exportar Dados](#)

	<u>Transf. Intergov. x Geração de Rec. Própria</u>	<u>Receita Tributária per Capita</u>	<u>Vinculação da Receita Corrente</u>	<u>Capacidade de Poupar</u>	<u>Resultado Fiscal</u>	<u>Despesa com Prest. de Serv. per capita</u>	<u>Investimento per Capita</u>	<u>Endividamento bruto</u>
COQUEIROS DO SUL	<u>1,00 x 0,08</u>	<u>R\$242,72</u>	<u>40,70%</u>	<u>13,41%</u>	<u>5,56%</u>	<u>R\$3.405,66</u>	<u>R\$1.406,54</u>	<u>0,44%</u>
CARAZINHO	<u>1,00 x 0,26</u>	<u>R\$332,01</u>	<u>47,70%</u>	<u>13,26%</u>	<u>5,79%</u>	<u>R\$1.758,75</u>	<u>R\$141,20</u>	<u>1,87%</u>
NÃO-ME-TOQUE	<u>1,00 x 0,22</u>	<u>R\$402,78</u>	<u>42,86%</u>	<u>17,43%</u>	<u>0,22%</u>	<u>R\$2.159,74</u>	<u>R\$413,20</u>	<u>3,52%</u>
SANTO ANTÔNIO DO PLANALTO	<u>1,00 x 0,09</u>	<u>R\$364,99</u>	<u>39,39%</u>	<u>13,38%</u>	<u>-0,46%</u>	<u>R\$4.385,77</u>	<u>R\$661,24</u>	<u>5,50%</u>
SERTÃO	<u>1,00 x 0,09</u>	<u>R\$153,66</u>	<u>38,93%</u>	<u>1,80%</u>	<u>-4,02%</u>	<u>R\$2.441,22</u>	<u>R\$235,40</u>	<u>3,74%</u>

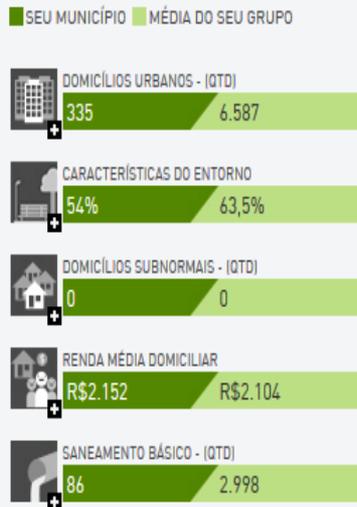
RECEITAS DESPESAS

IPTU ITBI ISS ICMS IPVA 2013 SÉRIE HISTÓRICA



Já atualizado com dados de 2013.

VARIÁVEIS QUE FORMAM O GRUPO DE COMPARAÇÃO\*



\* Cada item de receita (IPTU, ISS, ITBI, ICMS e IPVA) possui um conjunto de variáveis específicas (acima) que influenciam o seu valor total de arrecadação.

Uma grande diferença entre o valor do município estudado e os escolhidos pode significar que o resultado da arrecadação exibido ao lado não seja passível de comparação.

Para uma comparação entre os municípios mais próximos de acordo com estas variáveis visite a página do perfil do município.



## Despesa por função

2013 - R\$	COQUEIROS DO	Média do Grupo	Mediana do Grupo	CARAZINHO	NÃO-ME-TOQUE	SANTO ANTÔNIO	SERTÃO
Transporte	3.187.610,00	2.363.639,00	1.358.385,00	6.370.454,00	1.828.368,00	888.402,00	367.332,00
Educação	2.651.593,00	11.021.771,00	6.198.555,50	25.194.733,00	10.167.318,00	2.229.793,00	6.495.240,00
Saúde	2.279.982,00	12.700.502,75	4.946.049,50	37.154.056,00	7.403.743,00	2.488.356,00	3.755.856,00
Administração	1.310.780,00	5.273.689,50	3.679.716,00	9.829.163,00	4.997.399,00	2.362.033,00	3.906.163,00
Legislativa	373.284,00	1.282.730,25	1.161.887,50	2.807.146,00	1.717.577,00	606.198,00	0
Assistência Social	246.710,00	1.433.798,75	979.345,00	3.156.462,00	1.667.723,00	290.967,00	620.043,00
Previdência Social	230.914,00	5.542.596,00	2.967.466,50	16.235.451,00	5.295.308,00	639.625,00	0
Saneamento	58.939,00	202.436,75	185.987,50	0	371.934,00	41	437.772,00
Gestão Ambiental	50.777,00	151.077,75	102.996,00	361.031,00	148.110,00	57.882,00	37.288,00
Cultura	48.776,00	341.635,75	228.321,50	828.680,00	391.807,00	64.836,00	81.220,00
Urbanismo	44.825,00	1.798.026,50	1.520.527,00	4.123.419,00	3.037.284,00	3.770,00	27.633,00
Habitação	10.862,00	257.966,00	237.755,50	477.649,00	471.244,00	4.267,00	78.704,00
Encargos Especiais	0	1.286.778,50	1.083.674,50	2.429.395,00	2.135.055,00	32.294,00	550.370,00
Outras Funções	0	545.181,50	1.090.363,00	0	2.180.726,00	0	0
<b>Total</b>	<b>10.495.052,00</b>	<b>44.201.830,00</b>	<b>25.741.030,00</b>	<b>108.967.639,00</b>	<b>41.813.596,00</b>	<b>9.668.464,00</b>	<b>16.357.621,00</b>



## Despesa por função

2013 - %	COQUEIROS DO	Média do Grupo	Mediana do Grupo	CARAZINHO	NÃO-ME-TOQUE	SANTO ANTÔNIO	SERTÃO
Transporte	30,38%	5,35%	5,28%	5,85%	4,38%	9,19%	2,25%
Educação	25,27%	24,94%	24,09%	23,13%	24,32%	23,07%	39,71%
Saúde	21,73%	28,74%	19,22%	34,10%	17,71%	25,74%	22,97%
Administração	12,49%	11,94%	14,30%	9,03%	11,96%	24,44%	23,88%
Legislativa	3,56%	2,91%	4,52%	2,58%	4,11%	6,27%	0%
Assistência Social	2,36%	3,25%	3,81%	2,90%	3,99%	3,01%	3,80%
Previdência Social	2,21%	12,54%	11,53%	14,90%	12,67%	6,62%	0%
Saneamento	0,57%	0,46%	0,73%	0%	0,89%	0,01%	2,68%
Gestão Ambiental	0,49%	0,35%	0,41%	0,34%	0,36%	0,60%	0,23%
Cultura	0,47%	0,78%	0,89%	0,77%	0,94%	0,68%	0,50%
Urbanismo	0,43%	4,07%	5,91%	3,79%	7,27%	0,04%	0,17%
Habituação	0,11%	0,59%	0,93%	0,44%	1,13%	0,05%	0,49%
Encargos Especiais	0%	2,92%	4,21%	2,23%	5,11%	0,34%	3,37%
Outras Funções	0%	1,24%	4,24%	0%	5,22%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%



# Qual custo financeiro de manter um veículo da saúde em Três Coroas?



Placa	Modelo	Manutenção	Combustível	Folha	Total	kms rodado	Custo km
INW 3561	FIAT/PALIO WEEK ELX FL	12.948,48	17.300,00	43.015,29	73.263,77	30.170	2,43
IPB-7207	FIAT/UNO MILLE FIRE FLE	3.387,58	8.800,00	57.600,79	69.788,37	28.479	2,45
IPH-4194	MICRO	53.988,20	Falta Controle interno??	60.017,11	114.005,31	59.425	1,92
IPR-1065	PARATI	11.025,08	25.100,00	43.361,57	79.486,65	18.899	4,21
IQC-8918	FIESTA	10.319,51	15.800,00	43.382,18	69.501,69	48.159	1,44
IRY-7971	PEUGEOT/BOXER M330M	18.244,85	Falta Controle interno??	38.733,21	56.978,06	30.254	1,88
ITO-2834	FIAT/ UNO MILLE WAY EC	1.914,38	9.500,00	37.537,27	48.951,65	29.055	1,68
IVO-3061	SPIN	2.356,75	38.000,00	52.837,74	93.194,49	101.119	0,92
IVX-5303	SPIN	8.670,79	54.500,00	46.090,16	109.260,95	117.263	0,93
IVX-5304	SPIN	1.078,99	35.600,00	33.453,63	70.132,62	75.921	0,92
IXH-7049	AIRCROS (CONSELHO)	535,00	8.000,00	30.884,65	39.419,65	10.874	3,63
IXR-5180	MOBI	3.164,11	10.000,00	40.092,22	53.256,33	1.098	48,50
<b>Total geral identificado</b>		<b>127.781,72</b>	<b>290.600,00</b>	<b>527.005,83</b>	<b>877.239,55</b>	<b>550.716</b>	<b>1,59</b>

	Anual	Mensal
Gasto medio por veículo total:	73.103,30	6.091,94
Gasto médio por veículo sem combustível	48.886,63	4.073,89
Gasto médio por veículo só manutenção	10.648,48	887,37

Custo de aquisição (investimento – residual) R\$ 40.000 /4 anos = R\$ 10.000 ano = R\$ 833 mês  
Custo total mês = R\$ 1.720,00

Custo direto de manutenção mensal de 1 veículo: R\$ 6.091,00

Vale e apenas terceirizar a frota? Ou Qual veículo vale a pena?  
Qual vale a pena trocar??

Qual o investimento para comprar um veículo novo? É o gasto antes de manter!!!  
Comprar um veículo a mais impacta na folha de pagamentos!!!

## **Falha nos controles internos!**

Combustível não identificado ao veículo, manutenção não contabilizada a veículos...



# Como implementar os controles internos?

**Programação de atividades: quem, como e prazos**

**Segundo o TCE/ES**



3. Estabelecer responsáveis (quem), regras e procedimentos (como) e prazos (quando) para a realização das seguintes ações (o que):

I – Para a remessa de documentos e informações obrigatórios (peças de planejamento, contas anuais, balancetes mensais, concursos públicos, aposentadorias, pensões, reformas, reserva remunerada, etc.):

- elaborar fluxograma das atividades;
- desenvolver formulários e/ou adequar sistemas informatizados para o registro das informações necessárias em cada atividade;
- estabelecer os procedimentos de segurança em tecnologia da informação aplicáveis ao processo;
- detalhar as análises, confrontações e outros procedimentos de controle a serem executados em cada etapa do processo;
- elaborar check-list de controle;



- acompanhar o vencimento dos prazos de remessa de documentos e informações obrigatórios ao TCEES;
- registrar, organizar e consolidar, tempestivamente, documentos e informações pertinentes a cada assunto, de acordo com as regras estabelecidas nos diversos Instrumentos Normativos expedidos pelo TCEES e, no caso dos municípios, também o layout dos sistemas utilizados pelo Tribunal para auditoria e prestação de contas e informações pelos órgãos;
- emitir pronunciamento sobre as contas e o parecer de controle interno, quando for o caso;
- homologar os documentos e informações;



## No Poder Legislativo:

- no Poder Legislativo - quadrimestralmente: elaborar, validar e publicar o relatório de gestão fiscal (RGF) do Poder Legislativo;
- no Poder Legislativo - quadrimestralmente: registrar os dados da publicação do RGF do Poder Legislativo no Sistema LRFWeb;
- registrar as informações pertinentes ao Poder Legislativo no Sistema LRFWeb, conforme Resolução TCEES 193/2003 atualizada;
- analisar e regularizar as ocorrências de erros, se houverem;
- reenviar as informações ao TCEES, se for o caso;
- imprimir recibo de entrega das informações relativas ao Sistema LRFWeb;



## Na Prefeitura Municipal:

- consolidar as informações recebidas do Poder Legislativo e dos órgãos e entidades da Administração Indireta;
- elaborar, validar e publicar o Relatório Resumido de Execução Orçamentária (RREO) consolidado do Município;
- registrar os dados da publicação do RREO no Sistema LRFWeb;
- elaborar, validar e publicar o Relatório de Gestão Fiscal (RGF) do Poder Executivo;
- registrar os dados da publicação do RGF do Poder Executivo no Sistema LRFWeb;
- registrar as informações pertinentes ao Poder Executivo no Sistema LRFWeb, conforme Resolução TCEES 193/2003 atualizada;
- analisar e regularizar as ocorrências de erros, se houverem;
- reenviar as informações ao TCEES, se for o caso;
- imprimir recibo de entrega das informações relativas ao Sistema LRFWeb;
- arquivar documentos correspondentes.



## I – Se modalidade convite:

- identificar pelo menos 3 (três) empresas e/ou pessoas físicas a serem convidadas;
- enviar convite a pelo menos 3 (três) interessados;
- afixar o convite em local apropriado da unidade administrativa;
- receber, examinar e decidir sobre impugnações ao convite por irregularidade na aplicação da Lei de Licitações, se houver;
- receber a manifestação de interesse dos cadastrados em participar da licitação;
- abrir o procedimento licitatório;
- lavrar ata, circunstanciada dos atos públicos de habilitação e julgamento das propostas;
- receber as propostas e documentos de habilitação;
- abrir os envelopes de habilitação e apreciar a documentação;



- receber, examinar e decidir sobre recursos, se houver, em face da decisão sobre a habilitação;
- devolver os envelopes fechados com as propostas dos inabilitados;
- abrir os envelopes das propostas dos concorrentes habilitados;
- verificar a conformidade das propostas com os requisitos do edital e com os preços de mercado ou fixados por órgão oficial competente, ou, ainda, com os constantes do sistema de registro de preços;
- julgar e classificar as propostas;
- colher rubrica dos licitantes presentes e dos membros da comissão em todos os documentos e propostas;
- receber, examinar e decidir sobre recursos, se houver;
- declarar o resultado final do certame;
- assinar a ata;
- homologar o processo licitatório;
- divulgar o resultado final do certame;
- adjudicar o objeto licitado ao vencedor do certame;
- assinar o contrato ou equivalente com a vencedora;
- publicar o extrato do contrato, se houver, na Imprensa Oficial;
- emitir o empenho

### III – Se modalidade pregão:

- publicar o aviso;
- disponibilizar cópia do edital e do respectivo aviso aos interessados;
- receber, examinar e decidir sobre impugnações ao edital, se houver;
- realizar sessão pública;
- lavrar ata, circunstanciada dos atos públicos de julgamento das propostas e habilitação;
- credenciar os interessados;
- receber declaração dos participantes de que cumprem plenamente os requisitos de habilitação;
- receber os envelopes dos participantes contendo, separadamente, a proposta de preços e a documentação de habilitação;
- abrir imediatamente o envelope da proposta de preços e verificar a conformidade;
- receber lances verbais e sucessivos, até a proclamação do vencedor;
- julgar e classificar as propostas;
- negociar diretamente com o proponente objetivando alcançar preço melhor;
- decidir, motivadamente, a respeito da aceitabilidade das propostas classificadas e ordená-las;
- decidir sobre a habilitação do licitante que apresentou a melhor proposta;
- declarar o licitante vencedor;
- assinar a ata;
- receber, examinar e decidir sobre recursos e contra-razões, se houver;
- adjudicar o objeto da licitação ao licitante vencedor;
- homologar a licitação pela autoridade competente;
- assinar o contrato;
- publicar o extrato do contrato na Imprensa Oficial;
- emitir o empenho.



- definir os materiais que estão sujeitos ao controle de estoque através do almoxarifado central e os que podem ser controlados diretamente pela unidade responsável pelo consumo;
- estabelecer regras específicas para o armazenamento de materiais, inclusive os especiais (combustíveis, medicamentos, alimentos, produtos químicos, corrosivos, explosivos, deterioráveis, materiais de valor elevado, etc.);
- estabelecer regras de proteção física dos estoques, quanto ao acesso de pessoas, furtos, incêndios, deterioração, etc.
- estabelecer regras específicas para o fornecimento de materiais, inclusive combustíveis, medicamentos, produtos hospitalares e de laboratórios, e outros que requeiram controles especiais;
- estabelecer o formato e conteúdo da requisição de materiais, por via documental ou com recursos da tecnologia da informação -TI;
- definir os níveis hierárquicos competentes para assinar a requisição de materiais ou liberar a requisição através de TI;
- definir os níveis de acesso ao sistema de controle de estoque;
- definir as responsabilidades quanto à utilização do sistema (sigilo e troca periódica da senha, etc.);
- definir a frequência e abrangência dos inventários periódicos, dos procedimentos a serem adotados, dos critérios de amostragem, e dos registros a serem gerados; **TCE/ES (2011)**
- definir responsabilidades pelo descumprimento das regras da Instrução Normativa.

- confrontar o material fornecido com as especificações do contrato, da nota fiscal e da programação de fornecimento;
- registrar e conferir, na presença de um representante do almoxarifado, a entrega de materiais em outros locais fora do almoxarifado, ou seja, materiais que, devido a sua natureza, volume ou peso, devam ser entregues nos próprios locais de utilização, em caráter excepcional;
- comunicar à autoridade competente as impropriedades constatadas no fornecimento de bens;
- devolver os materiais apresentados em desconformidade com as especificações do contrato, da nota fiscal e da programação de fornecimento;
- atestar, no verso da nota fiscal, o recebimento dos materiais apresentados em conformidade com as especificações do contrato, da nota fiscal e da programação de fornecimento;
- registrar a liquidação da despesa;
- armazenar e registrar, no estoque, a entrada de materiais fornecidos (o registro de materiais e bens em estoque deverá conter, no mínimo, os seguintes dados: data da entrada e saída dos mesmos, especificação do material, quantidade e custos e a destinação dos materiais e bens com base nas requisições, não sendo aceita indicação de destinação genérica.);
- avaliar os bens e materiais em estoque no almoxarifado pelo preço médio ponderado das compras, conforme determina o art. 106, III, da Lei Federal nº 4.320/1964;
- identificar os materiais na "Ficha de Prateleira";
- fornecer materiais às unidades requisitantes (os materiais guardados no almoxarifado deverão ser solicitados por escrito, mediante requisição onde fiquem comprovados o tipo de material, o nome e assinatura do requisitante e a destinação do mesmo);
- baixar os materiais fornecidos no sistema de controle de estoque;
- registrar tempestivamente, no sistema contábil, as entradas e saídas de materiais no almoxarifado, verificando, no encerramento do exercício ou da gestão financeira, se o valor total apurado do estoque está sendo registrado corretamente no Sistema Patrimonial;
- confeccionar balancetes mensais demonstrando as entradas e saídas diárias do almoxarifado;



## Controle dos estoques: Quem faz?

- elaborar e homologar o inventário geral anual de estoques, de acordo com as regras da Instrução Normativa;
- elaborar relatório de eventuais divergências apuradas nos inventários e encaminhar à unidade de controle interno;
- ajustar os registros contábeis ao inventário geral anual de estoques;
- gerar sistematicamente back-up operacional e de segurança;
- arquivar os documentos comprobatórios.



- solicitar a concessão de adiantamento;
- aprovar a solicitação de concessão de adiantamento;
- encaminhar a solicitação para a unidade responsável pela concessão de adiantamento;
- verificar se o beneficiário é servidor da administração;
- verificar se há autorização legal para a realização da despesa por meio de adiantamento;
- recusar a concessão de adiantamento aos servidores que se encontram em alcance ou responsáveis por dois adiantamentos;
- verificar a disponibilidade orçamentária;
- aprovar a concessão de adiantamento;
- registrar, no sistema de compensação, os adiantamentos concedidos;
- emitir empenho;
- liquidar a despesa;
- efetuar o pagamento;
- realizar a despesa;
- atestar a realização da despesa;
- recolher aos cofres públicos eventuais saldos não-utilizados dos recursos recebidos;
- prestar contas das despesas realizadas;
- analisar a prestação de contas, verificando, inclusive, se as despesas são passíveis de realização através de adiantamento e se foram realizadas dentro do período de vigência do mesmo;
- conceder prazo para a apresentação de defesa, quando for o caso;
- analisar a defesa apresentada;
- registrar as irregularidades constatadas quando da análise da prestação de contas, com identificação do responsável;
- dar quitação à prestação de contas, quando for o caso;
- comunicar à autoridade superior as irregularidades constatadas, para fins de imediatas providências para assegurar o respectivo ressarcimento e instauração de Tomada de Contas, quando for o caso;
- proceder à tomada de contas;



- solicitar a concessão de diárias;
- verificar se o afastamento é de interesse da administração;
- aprovar ou não a solicitação de concessão de diárias;
- verificar a disponibilidade orçamentária;
- aprovar a concessão de diária, atentando para o fato de que o ato da concessão deverá conter, no mínimo, o nome do servidor, o respectivo cargo, emprego ou função, a descrição detalhada do serviço a ser executado, a duração provável do afastamento e a importância total a ser paga;
- registrar as diárias concedidas;
- emitir empenho;
- liquidar a despesa;



- efetuar o pagamento;
- prestar contas do afastamento;
- analisar a prestação de contas, atentando para o fato de que a diária tem caráter indenizatório, constituindo-se falta grave, sua concessão com o objetivo de remunerar serviços ou encargos diferentes;
- conceder prazo para a apresentação de defesa, quando for o caso;
- analisar a defesa apresentada;
- registrar as irregularidades constatadas quando da análise da prestação de contas, com identificação do responsável;
- dar quitação à prestação de contas, quando for o caso;
- comunicar à autoridade superior as irregularidades constatadas, para fins de imediatas providências para assegurar o respectivo ressarcimento e instauração de Tomada de Contas, quando for o caso;
- proceder à tomada de contas;
- encaminhar ao TCEES o processo de tomada de contas, segundo as regras estabelecidas na Lei Orgânica do Tribunal e no seu Regimento Interno;
- registrar tempestivamente as informações no sistema local, quando for o caso;
- arquivar a documentação comprobatória.



- observar as Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público – NBC T 16, aprovadas por Resoluções do Conselho Federal de Contabilidade (CFC);
- observar Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) a ser adotado pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, editado pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN);
- manter plano de contas organizado e atualizado, segundo legislação aplicável;
- realizar registros contábeis adequados, obedecendo à doutrina, princípios contábeis e legislação aplicável;
- apresentar históricos, de forma objetiva, nos lançamentos contábeis;
- elaborar conciliações bancárias de forma continuada;
- elaborar demonstrativos e relatórios contábeis nos prazos estabelecidos e de acordo com a legislação em vigor;
- confrontar ao menos uma vez por ano os saldos contábeis com os valores apresentados nos inventários de bens e materiais;
- verificar se nas operações de crédito constam informações básicas tais como demonstrativo detalhado sobre os limites de endividamento, existência de lei autorizando, autorização do Banco Central/Senado Federal, planilhas de cálculo demonstrando a forma de amortização e encargos.



- manter boletim diário;
- organizar documentação correspondente às operações;
- observar a regular liquidação das despesas a serem pagas;
- cercar-se das garantias necessárias aplicáveis aos cheques emitidos ou recebidos (nominais, cruzados, depositados em conta da entidade, etc.).





- manter instrumentos de controle relativos à execução orçamentária e/ou financeira, que são: as Fichas de Controle Orçamentário; o Razão (Partidas Sintéticas), Diário, Livro Caixa, os Boletins de Tesouraria e Extratos Bancários;

Nota: Os instrumentos de controle referidos acima devem permanecer com seus registros atualizados na sede do Poder ou Órgão, Fundos e Autarquias a que se referirem, à disposição do Controle Interno e deste Tribunal de Contas, devendo estar impressos, encadernados e devidamente rubricados pela autoridade competente, até o prazo para o envio da Prestação de Contas a este Tribunal.

- certificar-se, para efeito de controle, que a autuação e movimentação dos processos de despesas estão sendo feitos através do setor de protocolo;
- certificar-se de que a anulação de empenho está sendo feita através de documento denominado "Nota de Anulação de Empenho", e registrado na ficha de controle orçamentário. Lembrar que a Nota de Anulação de Empenho será extraída sempre que a despesa empenhada não se realizar ou quando o valor do dispêndio for inferior ao indicado na Nota de Empenho da Despesa; e, que uma vez anulado o empenho, reverter-se-á à dotação orçamentária originária ao crédito respectivo;
- registrar em documento próprio os créditos adicionais e fazer constar os decretos e leis que os autorizaram.



- certificar-se da existência de descrições e especificações lançadas, de forma clara e detalhada, nas Notas de Empenho, Notas Fiscais, Recibos, cotações de preços, nos casos de aquisições por dispensa de licitação, e outros documentos similares;
- analisar a caracterização do interesse público na aquisição do bem ou serviço;
- realizar consulta periódica à Secretaria da Fazenda para verificação da situação fiscal do fornecedor ou prestador de serviço;
- criar norma estabelecendo os responsáveis pela liquidação da despesa (alertar para a segregação de funções);
- comprovar que os bens e serviços contratados foram entregues ou concluídos antes de efetuar os pagamentos, de acordo com as quantidades adquiridas, qualidade dos produtos, se estão dentro das especificações exigidas para a sua aplicação, prazos previamente pactuados, atestado de conclusão de obras e serviços por pessoal qualificado;
- nos processos de pagamento de despesas fazer constar o nome do credor, seu CPF ou CNPJ, o valor exato a pagar, a unidade gestora responsável pelo pagamento, o número da conta bancária e cheque, da nota de empenho e da nota fiscal respectiva;



- certificar-se da existência de documento de arrecadação contendo nome do contribuinte, valores discriminados, classificação da receita, autenticação;
- certificar-se da existência de registros bancários e de tesouraria nas contas apropriadas obedecendo ao princípio da oportunidade (boletins de tesouraria, contas bancárias individualizadas, normas que disciplinem o acesso à Tesouraria);
- manter controles específicos sobre outras receitas tais como aluguéis, arrendamentos, industrial, aplicações financeiras, de serviços e agropecuária;
- manter controle sobre a dívida ativa de natureza tributária e não tributária, incluindo cobrança administrativa e/ou judicial;
- manter cadastro de contribuintes atualizado, com indicação clara sobre a situação perante a fazenda pública;
- certificar-se da existência de legislação para cobrança dos créditos, com definição de mecanismos de atualização dos valores e definição de penalidades, a serem aplicadas, quando houver atrasos;
- manter atualizados os valores a serem cobrados relativamente a outras receitas;



- certificar-se da existência de registros/fichas funcionais e financeiras individualizados dos servidores do órgão ou entidade, aí se incluindo os ocupantes de cargos de provimento permanente ou efetivos, ativos e inativos, de cargos de provimento temporários (cargos em comissão) e os empregados contratados sob o regime celetista;
- certificar-se da existência de registros contendo dados pessoais dos servidores e empregados, atos e datas de admissões, resolução que o registrou neste Tribunal, cargos ocupados ou funções exercidas, lotações, remunerações e alterações ocorridas em suas vidas profissionais;
- certificar-se da existência de registros atualizados das aposentadorias, reforma e pensões concedidas, identificando os nomes dos beneficiados e as respectivas fundamentações legais, bem como o registro junto a este Tribunal;
- certificar-se da existência de controles de frequências, arquivos e prontuários atualizados e organizados;
- certificar-se da existência de programas de capacitação continuada de servidores e empregados;
- certificar-se da existência de segregação das funções de cadastro e de folha de pagamento;
- certificar-se da realização de recadastramento periódico de servidores inativos e pensionistas, bem como dos militares da reserva ou reformado;
- efetivar o acompanhamento de contratos de servidores por tempo determinado, analisando sua legalidade e visando a observância das obrigações contratuais neles contidas;



- certificar-se da existência de política de treinamento e capacitação, controle da adaptação e produtividade dos servidores;
- efetivar análise da legalidade e legitimidade dos gastos com folhas de pagamento de pessoal dos órgãos e entidades da administração direta e indireta;
- certificar-se da existência e geração constante e freqüente de relatórios gerenciais relativos aos recursos humanos dos órgãos e entidades da administração direta e indireta;
- manter controles do cumprimento dos limites relativos à despesa de pessoal estabelecidos por legislação federal;
- manter sistema de arquivamento de documentos com segurança.



- certificar-se da existência de servidor designado, oficialmente, para exercer o controle do material de acordo com a unidade orçamentária, órgão ou sistema centralizado, quando for o caso;
- certificar-se da realização de inventários físicos periódicos dos bens patrimoniais, a ser executado por uma comissão, composta de no mínimo três membros, por designação superior, em períodos não superiores a (01) um ano, com o objetivo de atualizar os registros e controles administrativo e contábil, confirmar a responsabilidade dos agentes responsáveis por sua guarda e instruir as prestações de contas anuais;
- certificar-se de que o valor total dos bens de natureza permanente, apurado no encerramento do exercício ou da gestão financeira, esta sendo registrado em conta própria do sistema patrimonial;
- certificar-se de que os bens de natureza permanente receberam números seqüenciais de registro patrimonial para identificação e inventário, por ocasião da aquisição ou da incorporação ao patrimônio;
- certificar-se de que a numeração foi efetuada mediante gravação, fixação de plaqueta ou etiqueta apropriada e carimbo, no caso de material bibliográfico;
- certificar-se de que os bens estão registrados em fichas ou livros de inventário, dos quais constem data de aquisição, incorporação ou baixa, descrição do bem, quantidade, valor, número do processo e identificação do responsável por sua guarda e conservação;
- certificar-se da existência de arquivos de notas fiscais para bens móveis;
- certificar-se da existência de termos de responsabilidades sobre um bem ou sobre um lote de bens;
- manter relatório de carga de bens por setores ou unidades atualizados.



- manter fichas de registros de veículos contendo informações sobre marca, cor, ano de fabricação, tipo, número da nota fiscal, modelo, número do motor e do chassi, data de aquisição, placa e número de registro no Detran, local onde se encontra e responsável por sua guarda e conservação;
- manter arquivo de, autorizações para abastecimento de veículos e equipamentos devidamente identificadas com dados do veículo assinadas pelo chefe do setor e pelo motorista;
- manter mapas de controle de quilometragem e abastecimento;
- manter mapas de controle do desempenho dos veículos para a promoção de revisões e/ou manutenções;
- manter controle sobre reposições de peças em veículos, incluindo-se pneus.



- formalizar os convênios através de processo próprio, devidamente autuados, protocolados e registrados em fichas ou livro apropriado, em ordem seqüencial, contendo os elementos básicos para fins de identificação;
- certificar-se de que os recursos financeiros oriundos de convênios estão sendo movimentados em conta bancária vinculada e específica, sendo vedada à transferência dos mesmos a qualquer outra conta da Administração beneficiada ou a utilização de forma diversa da estabelecida na legislação ou no instrumento do respectivo convênio.
- verificar, para efeito de controle, se os convênios estão sendo devidamente assinados pelo chefe do poder ou órgão, exceto no caso de haver legislação dispondo em contrário.
- manter as prestações de contas de convênios celebrados com pessoas de direito privado, após conclusas, arquivadas com os respectivos pareceres e avaliações, ficando à disposição do Tribunal de Contas para posterior fiscalização.
- certificar-se de que os convênios estão sendo registrados no sistema de compensação.



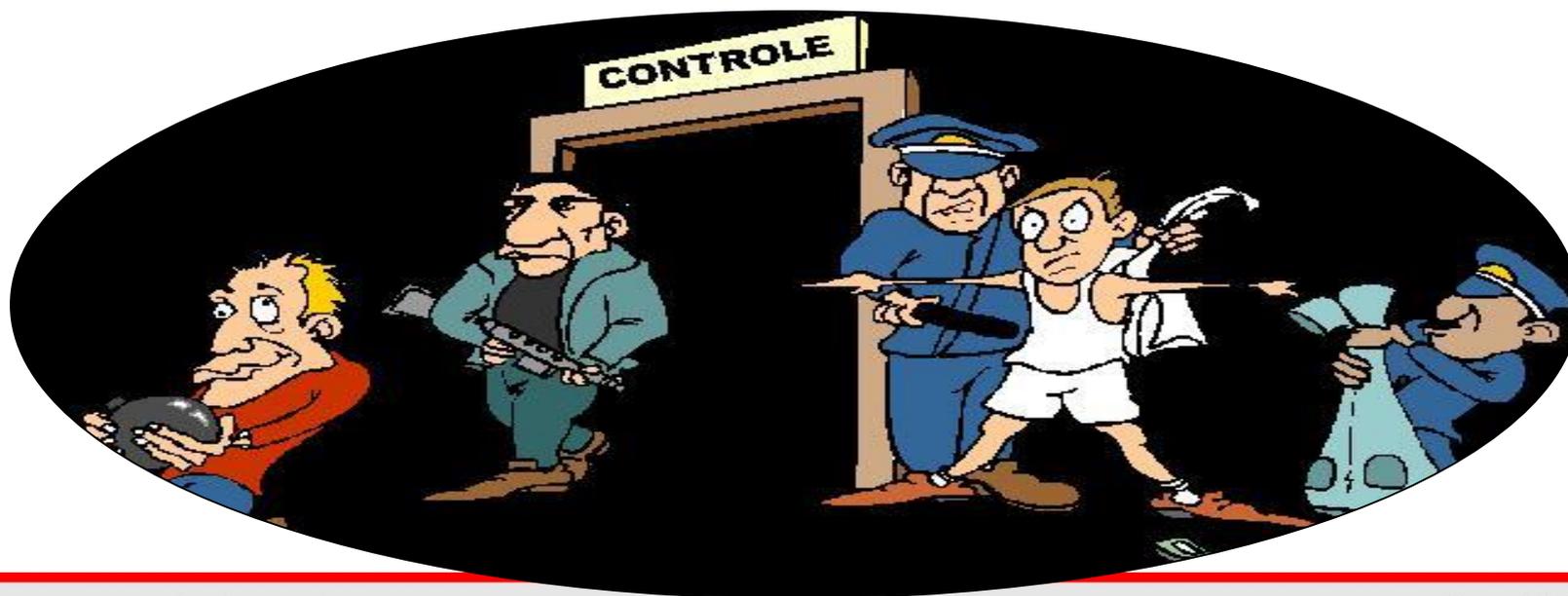
- verificar se, depois de esgotado o prazo estabelecido para pagamento, da decisão administrativa irreformável ou da decisão judicial passada em julgado, o crédito tributário foi devidamente inscrito em dívida ativa;
- verificar se constam da inscrição em dívida ativa o(s) nome(s) do(s) devedor(es) ou co-responsável(eis), bem como seu(s) domicílio(s) ou residência(s);
- verificar se constam da inscrição a quantia devida, o modo de cálculo dos juros de mora, a origem do crédito, a data de inscrição, o número do processo administrativo que originou o crédito, a indicação do livro e da folha de inscrição;
- verificar se contribuinte foi devidamente comunicado da inscrição do débito em dívida ativa;
- verificar se, não sendo regularizado o débito pelo contribuinte no prazo estabelecido, foi emitida a certidão de dívida ativa;
- verificar se da certidão de que trata o item anterior constam o nome do devedor, co-responsável, se houver, bem como domicílios ou endereços residenciais, valor original da dívida, juros e outros encargos previstos em lei, origem, natureza e fundamento legal, data e número de inscrição no registro da dívida ativa e número do processo administrativo ou do auto de infração;
- verificar se a Certidão de Dívida Ativa foi encaminhada à Procuradoria do Município para que se dê início ao processo de execução fiscal.



- verificar a observância dos limites constitucionais atinentes:
  - 1) ao endividamento do órgão/entidade;
  - 2) aos gastos com pessoal;
  - 3) às aplicações em educação (inclusive FUNDEB);
  - 4) aos gastos com a saúde;
  - 5) aos gastos totais do poder legislativo;
  - 6) à remuneração dos vereadores;
  - 7) às despesas com a folha de pagamento do poder legislativo municipal, etc.



***É o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.***





# A contabilidade de custos e o controle interno

**TCE/RS aponta que 9% dos alunos saem do ensino fundamental com conhecimento de matemática em Porto Alegre**

**Auditoria mostra fragilidade da educação infantil na capital gaúcha, mesmo sendo a que mais investe na área no país. Recomendação é que secretaria municipal apresente um plano de ação.**

**E 25% dos estudantes da terceira série não sabem ler corretamente.**

O relatório revela, por exemplo, que Palmas, no Tocantins, investiu R\$ 385 milhões a menos que Porto Alegre, mas alcançou resultados bem melhores entre estudantes da primeira a quinta série.

Em 2015, a Prefeitura de **Porto Alegre gastou R\$ 15.408 por aluno nas escolas** de ensino fundamental. É 35% a mais que a maior cidade do país, São Paulo, que aparece em segundo lugar nessa tabela.

Para o TCE, o problema é **o dinheiro não está garantindo qualidade**, e muitos alunos avançam, ano a ano, sem aprender o que deveriam.



Em 300 páginas do documento, os auditores tentam achar as respostas. Eles **relacionaram os gastos com o perfil dos professores e as notas dos estudantes**, nas provas que avaliam o desempenho deles, aplicadas pelo Ministério da Educação.

Descobriram, por exemplo, que o dinheiro que a prefeitura destina para educação só aumenta. **Em 2007, era de R\$ 190 milhões. Saltou para R\$ 530 milhões em 2015.** Quase tudo (98,57%) foi para a folha de pagamento.

Só que apenas 21% deste dinheiro chegou aos professores que estão com o aluno dentro da sala de aula. **É o pior índice entre as capitais brasileiras.**

Número excessivo de professores exercendo atividades alheias à docência. Sejam atividades na secretaria municipal, atividades administrativas na escola ou na biblioteca.

**Hoje os professores estáveis não são avaliados**, não têm uma avaliação periódica de desempenho e não têm nenhum motivo para que se mantenham motivado no trabalho.

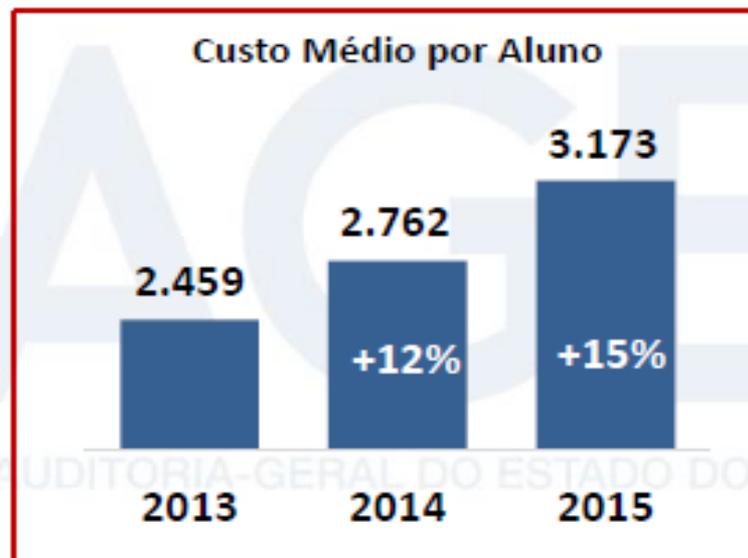
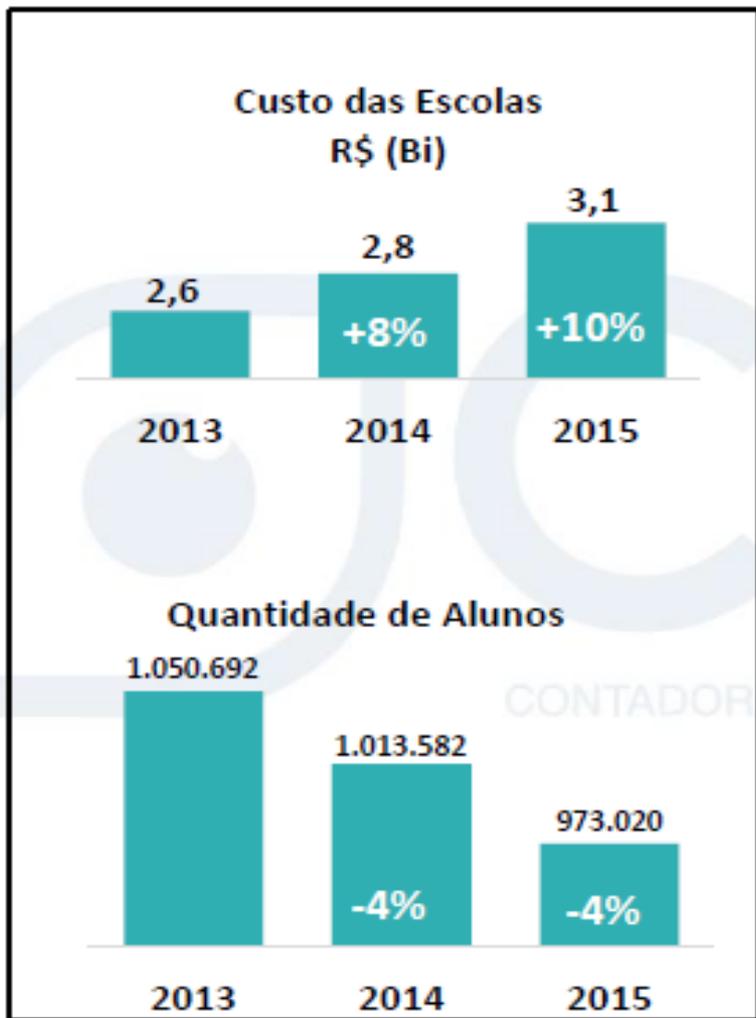


# Custos no Estado do RS





## Dados das Escolas da Rede Estadual





## Ensino Fundamental



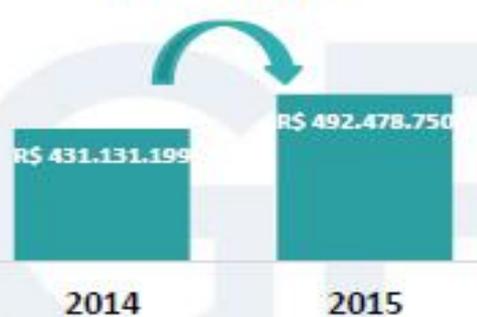
**Δ 15/14**  
**-2,2%**  
**Nº Alunos**



**Δ 15/14**  
**+2,0%**  
**Nº Professores**



**Δ 15/14**  
**+14,2%**  
**Custo Total**



**Custo por Professor (MÊS)**

**Δ 15/14**  
**+12,0%**



**Custo Prof/Aluno (MÊS)**

**Δ 15/14**  
**+16,8%**

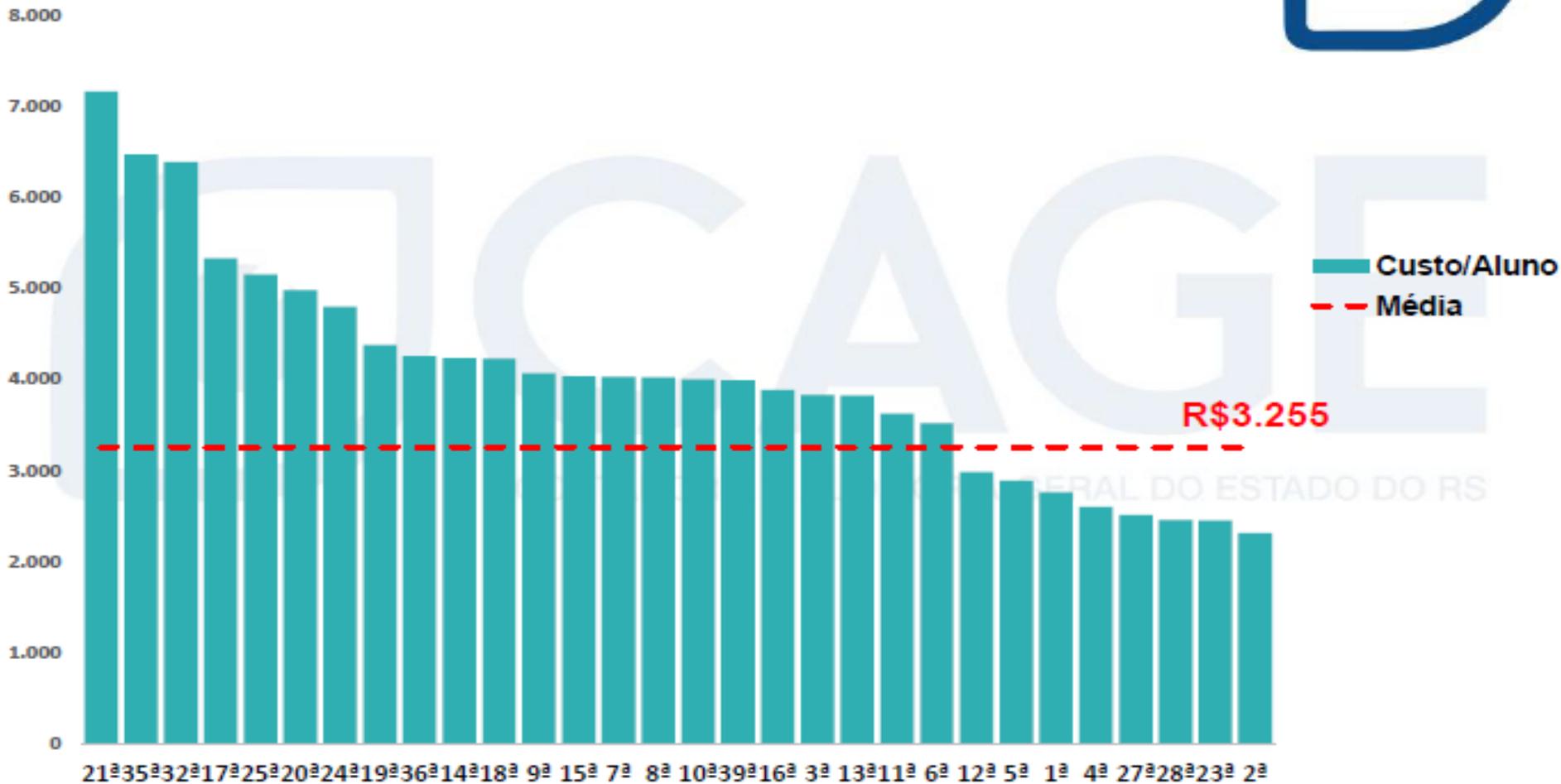




## Desempenho por Coordenadoria



### Custo por Aluno





## Indicadores



### Aluno/Professor



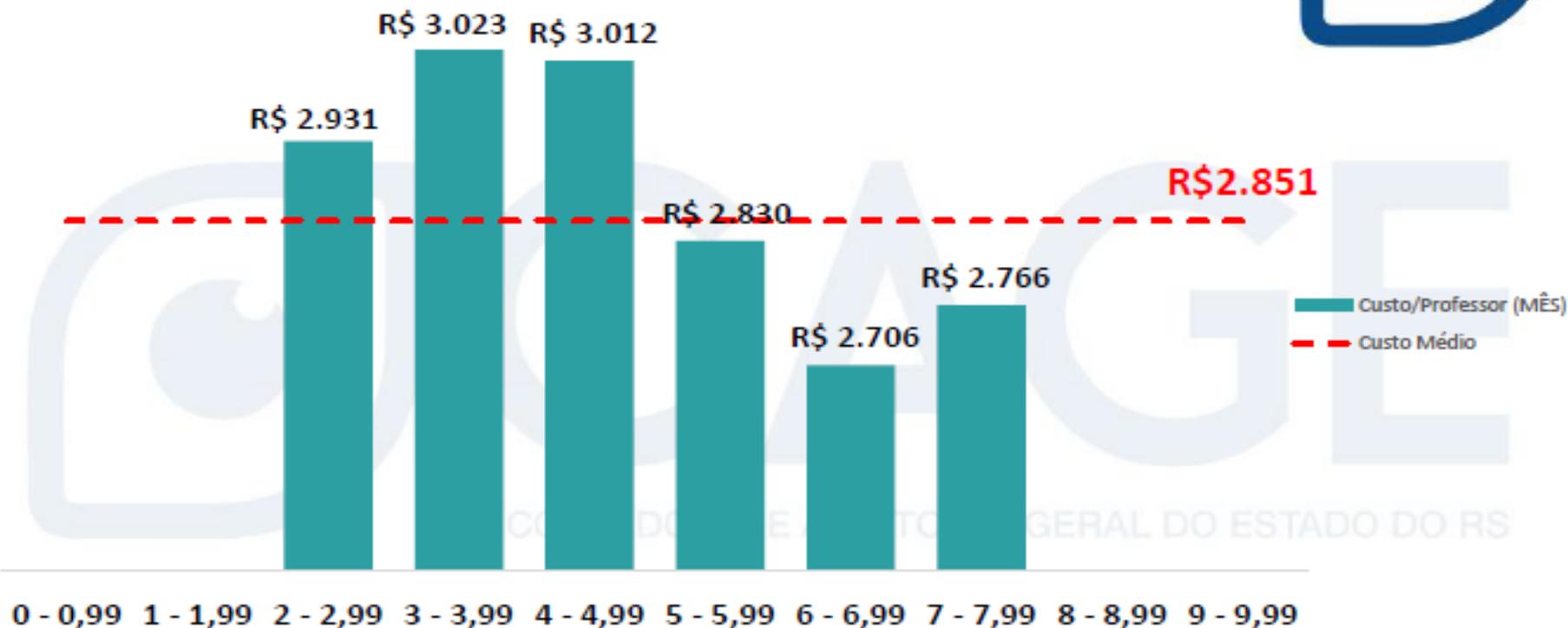
➤ **Notas IDEB maiores aparecem associadas à custos menores.**



## Indicadores



### Custo por Professor

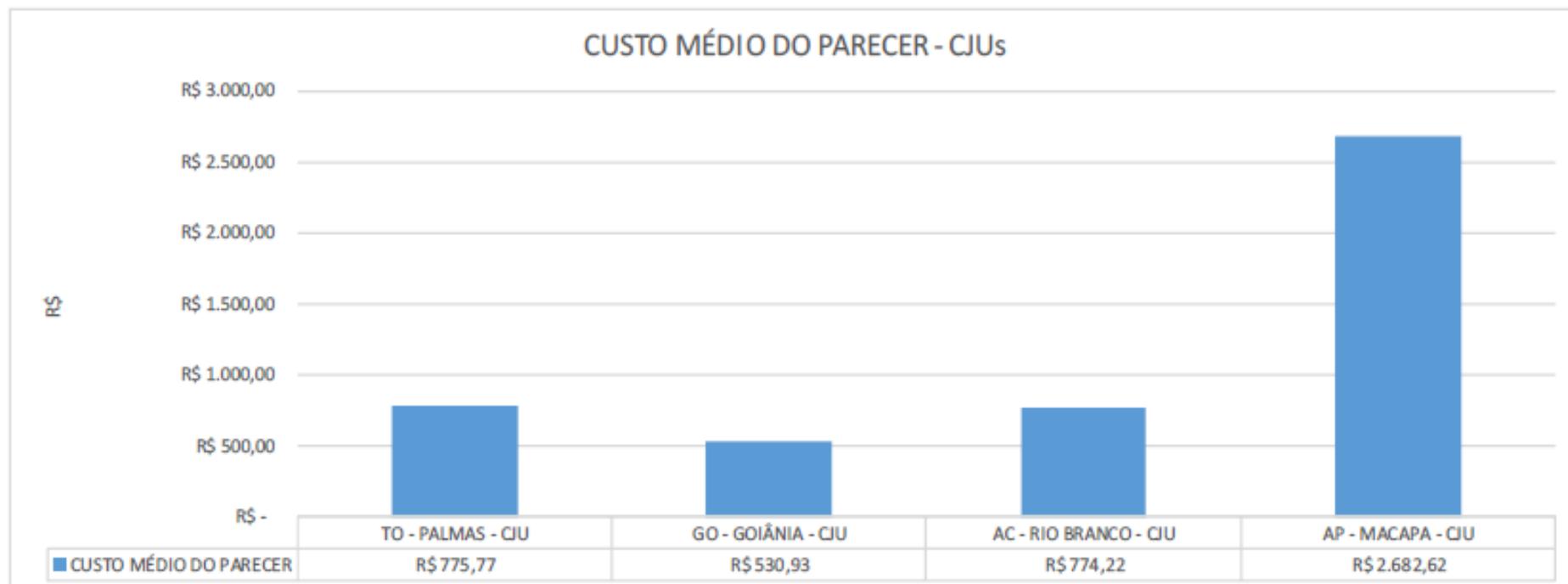


➤ Os salários médios menores estão associados aos maiores IDEBs



# Exemplo da Advocacia Geral da União – AGU – Por que calcular custo?

UNIDADES	CUSTO ANUAL DA UNIDADE	QUANTIDADE DE PARECERES	CUSTO MÉDIO DO PARECER
TO - PALMAS - CJU	R\$ 10.536.539,00	13.582	R\$ 775,77
GO - GOIÂNIA - CJU	R\$ 11.914.021,00	22.440	R\$ 530,93
AC - RIO BRANCO - CJU	R\$ 7.536.222,00	9.734	R\$ 774,22
AP - MACAPA - CJU	R\$ 6.891.646,00	2.569	R\$ 2.682,62



Fonte: Danilo Queiroz (2014) AGU – Congresso Internacional de Custos



## Custeio Variável ou Direto???

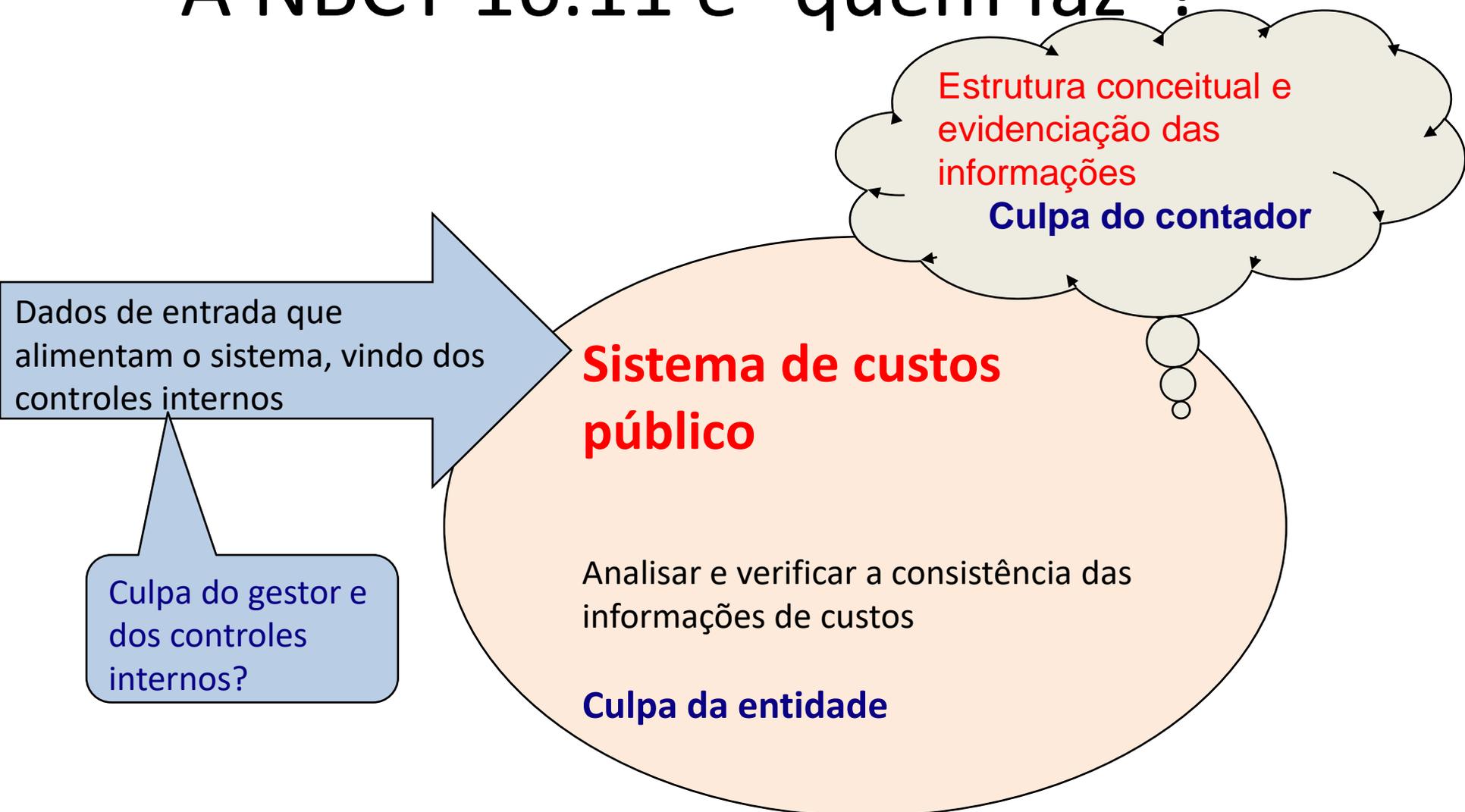
- São alocados aos produtos os custos variáveis OU DIRETO, ficando os fixos e indiretos separados e lançados como despesas do período, indo diretamente para o resultado.
- Não faz uso de rateios

Período: Janeiro/2008 a Dezembro/2008

Veículo	Ano	Placa	Combust.	Pneus	Peças	Serviços	Lubrific.	Outros	Folha	Cust.Total	Percorrido	Custo/KM
CAMINHAO FORD CARGO I	2007	INZ8490	41.142,28	9.237,70	2.725,80	3.159,00	173,00	23,00	30.351,38	88.811,02	25.772,00	3,37
CAMINHAO M.B. IDD OBRA	1985	IDD8523	9.703,17	3.903,63	22.010,04	9.515,00	357,78	0,00	18.892,18	62.381,78	8.858,00	7,21
CAMINHAO PRANCHA OBR	1988	IFS5788	1.250,29	0,00	1.357,00	1.048,00	45,00	12,50	141,18	3.853,97	18,00	214,11
CAMINHAO W.V.IKZ OBRA	2002	IKZ2038	23.908,43	12.248,10	8.404,10	8.933,00	318,80	0,00	27.547,91	78.358,34	27.133,00	2,92

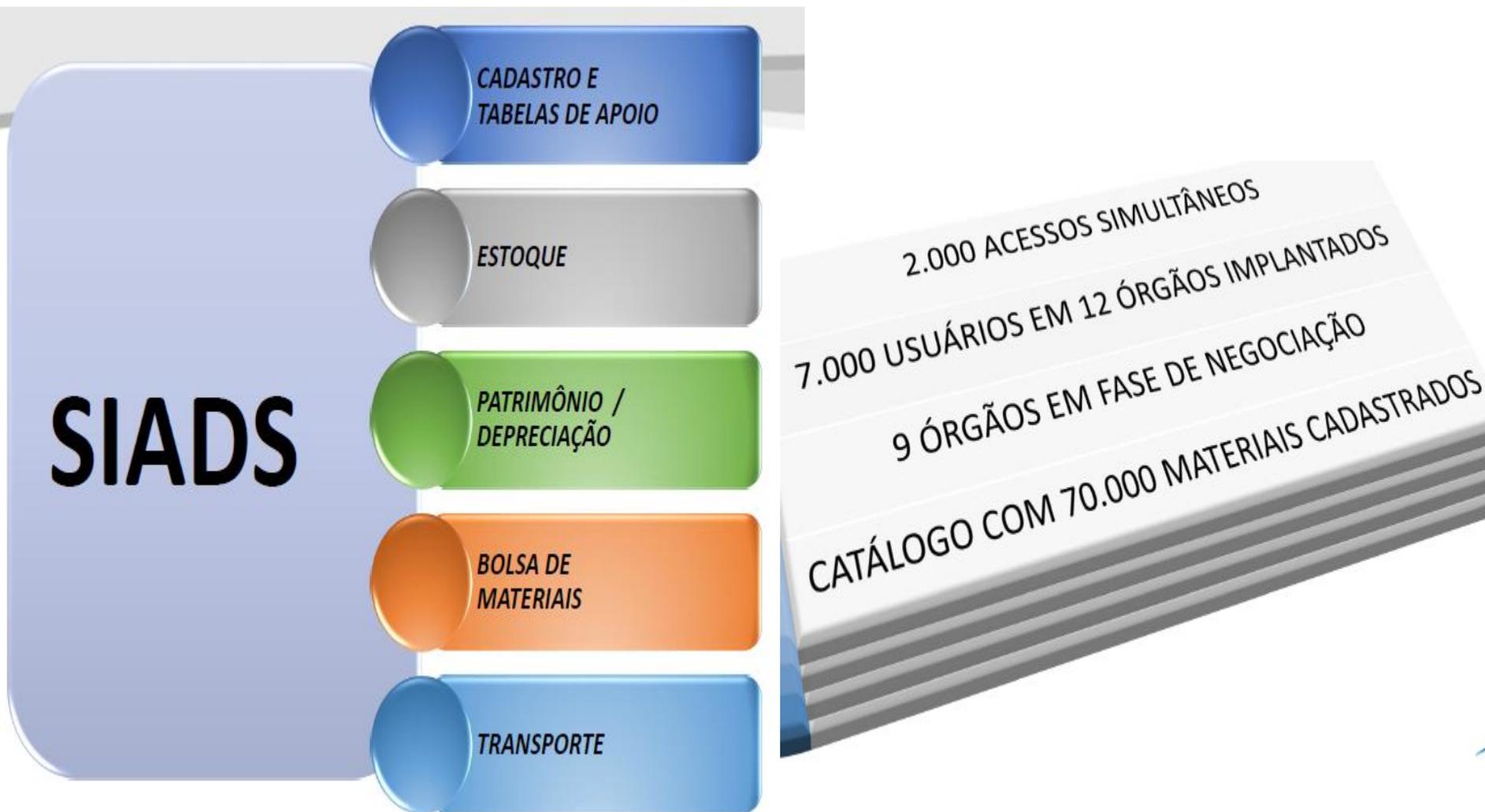


# A NBCT 16.11 e “quem faz”!





## A estrutura do SIC do governo federal





# Fluxo da Informação de Custos

REMUNERAÇÃO  
ESTRUTURA DE  
SAL



CONSUMO  
DE  
MATERIAIS



ESTRUTURA E  
DESPESAS EM  
GERAL



UNIDADES DE  
MEDIDA



DEPRECIÇÃO,  
AMORTIZAÇÃO  
KAUSTÃO



FÉRIAS E 13º,  
DESPESAS  
RECEPIDAS



SERVIÇOS DE  
TERCEIROS





# Modelo Sistêmico





# Atuação do ABM

- Com base nas informações apuradas pelo ABC nas atividades, o ABM atua no sentido de gerenciar estas informações com o objetivo de reduzir os custos dessas atividades e aumentar a capacidade produtiva.
- Com a análise do ABM pode-se aumentar a quantidade de produtos por embalagem, diminuindo o número de expedições totais e aumentando a capacidade de expedição.
- Na questão logística de transporte, organizar os roteiros de entrega para diminuir o tempo do mesmo.
- O ABM pode atuar no processo de pintura, analisando-o e identificando possíveis retrabalhos no setor, podendo-se, dessa maneira, buscar alternativas para corrigir esses problemas, visando racionalizar os custos de energia.

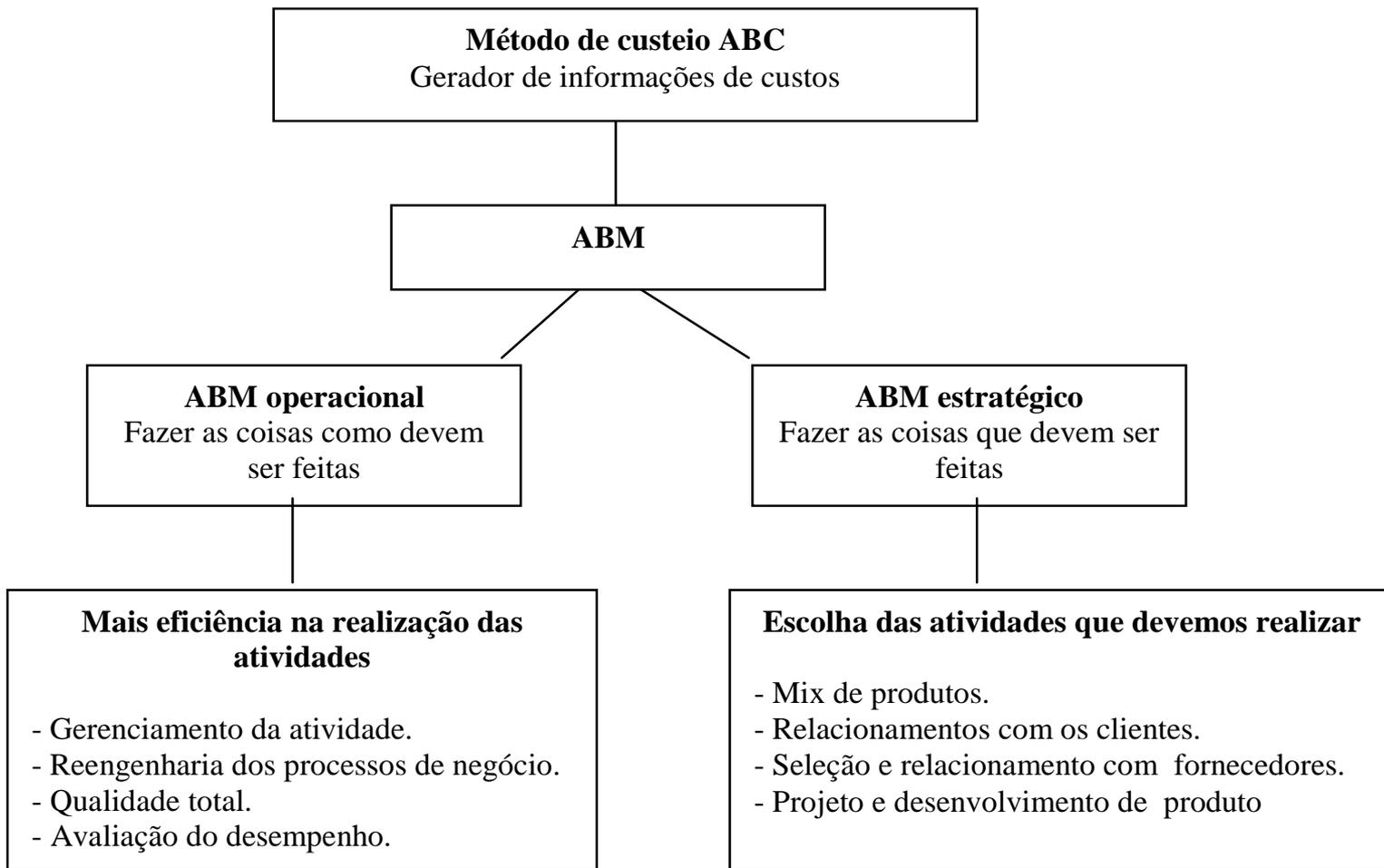


Figura 8: A utilização do ABM para aprimoramentos operacionais e decisões estratégicas  
Fonte: Adaptado de Kaplan (1998)



Novo exemplo ...

# Restaurante Bom de Garfo



# Analizando os números ...

- O restaurante Bom de Garfo apresenta os dados seguintes.
  - Pratos servidos: 3.000 por mês
  - Custos fixos: \$12.000,00
  - Custos variáveis: \$15.000,00
  - Preço de venda: \$10,00 por prato
  - Capacidade: 5.000 pratos por mês
- Calcule o custo por prato.



# Custo do prato

**F \$12.000,00**

**V \$15.000,00**

**\$27.000,00**

**÷ 3000**

**\$9,00**



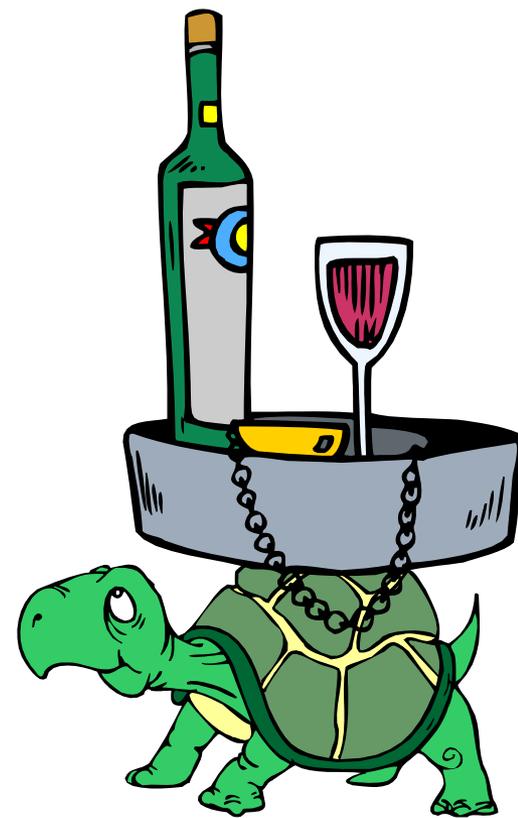
# E agora?

Sabendo que o estabelecimento recebeu uma proposta para o fornecimento de 1.000 refeições mensais a \$6,00 por prato, discuta a viabilidade da proposta.

**Custo do prato = \$9,00**

**Mas ... distribuídos como?**

**F = 12 mil, V = 15 mil**





## Virão dos controles internos

Frotas - anotação dos kms rodados, litros de abastecimento por máquina (ficha controle bordo);

Obras - kms de estradas ensaibradas - quantidade de cargas de pedra – horas de caminhão;

Saneamento – metros de rede de água construída, pessoal utilizado neste trabalho;

Contabilidade – custo por lançamento – quantidade de lançamentos, tipos de lançamentos;

RH – quantidade de servidores – custo por folha de pagamento feita

Fiscal – quantidade de fiscalizações – custo por fiscalização

Jurídico – número de contratos, pareceres – custo por contrato, parecer



## **Lista de atividades:**

Controle da receita: página 27 livro CRC e Balancete da receita – relatórios gerenciais

Controle da despesa: pg 28 e balancete da despesa – relatórios gerenciais

## **Controle das transferências voluntárias:**

Página 29 do livro e ver arquivo dos links de transferências recebidas;



## Controle da gestão fiscal

### Gestão fiscal

- Acompanhamento e controle dos limites de despesas com pessoal;
- Acompanhamento e controle da dívida pública (fundada e flutuante);
- Acompanhamento e controle dos limites da Dívida Consolidada;
- Controle e acompanhamento dos limites das garantias e contragarantias;
- Controle e acompanhamento das disponibilidades de caixa;
- Controle e acompanhamento dos restos a pagar;
- Controle e acompanhamento das metas fixadas de resultado nominal e primário;
- Controle e acompanhamento da execução orçamentária e financeira.

Acompanhamento pelo Siconfi, contábil e outros



## Quadro 5: Procedimentos a serem verificados nas finanças públicas

NO PROCEDIMENTO VERIFICAR SE	BASE LEGAL	TÉCNICA
As disponibilidades de caixa apuradas em cada fonte de recursos têm sido aplicadas de forma regular.	Normas ou regras complementares e/ou atos administrativos	Análise documental, exame de registros
As aplicações financeiras têm sido realizadas de forma a obter as melhores taxas de rendimento.	Normas ou regras complementares e/ou atos administrativos	Análise documental, conferência de cálculos
Os recursos da alienação de ativos foram depositados em conta bancária específica e aplicados em despesas de capital.	Art. 44 da LRF	Análise documental, exame de registros
Existem créditos da fazenda pública sem providências efetivas de cobrança.	Normas ou regras complementares e/ou atos administrativos	Análise documental, exame de registros
A baixa dos créditos da fazenda pública tem sido realizada de forma regular.	Normas ou regras complementares e/ou atos administrativos	Análise documental, exame de registros
Ocorreram atos caracterizados como renúncia de receita, que foi realizada de acordo com as normas e autorizada em lei.	LRF, LDO e normas ou regras complementares	Análise documental e correlação de informações

Fonte: adaptado de Silva (2014).

Página 66 do livro – balancete contábil e diário de bancos



Modelo de ficha de controle de bordo de veículos – página 76 do livro

Ficha de custo benefício da frota e desempenho – página 78 e 79 do livro

Ficha de controle dos estoques – página 80

Verificação nas notas de empenho – página 86

Conferência das liquidações de despesa – página 113

IRRF conforme receita federal

ISSQN conforme código tributário municipal

INSS conforme IN RFB 971/2009

# Prévia Fiscal

A Prévia Fiscal apresenta uma simulação da situação fiscal dos entes subnacionais a respeito de sua elegibilidade para obtenção de operação de crédito. A análise não abrange todos os limites legais, visto que utiliza apenas os dados disponibilizados no Siconfi (Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro) e no CAUC (Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias), e, portanto, não vincula a posição do Tesouro Nacional. Assim, os limites aqui divulgados são preliminares, e serão apurados de forma precisa por ocasião da verificação do cumprimento de limites e condições de que trata o art. 32 da Lei Complementar nº 101, de 2000 (LRF).

Unidade Federativa

Município

## CAPAG - Capacidade de Pagamento i

**Nota CAPAG <sup>+</sup>**

**C**

✓ **Dívida Consolidada/Receita Corrente Líquida**  
Indicador I - Endividamento A (7.87%)

! **Despesa Corrente/Receita Corrente Ajustada**  
Indicador II - Poupança Corrente C (100.67%)

✓ **Obrigações Financeiras/Disponibilidade de Caixa**  
Indicador III - Liquidez A (70.35%)



Senhor(a) Gerente,

1. Reportamos a devolução da demanda em referência, uma vez que em pesquisa efetuada nesta data no Portal Tesouro Transparente (<http://www.tesourotransparente.gov.br/visualizacao/previa-fiscal>), verificou-se que a CAPAG do município, **calculada de forma automática pela Secretaria do Tesouro Nacional, apresenta nota “C”, impactada por desempenho negativo do indicador de Poupança Corrente, este último demonstrando que a sua Despesa Corrente supera a Receita Corrente.**
2. Esclarecemos que a geração de poupança está fortemente ligada à capacidade de pagamento calculada durante a avaliação e que, portanto, de acordo com o indicador destacado acima, **o município não demonstra capacidade para suportar novas dívidas** e, portanto, **é elevadíssima a probabilidade de reprovação na análise de Risco de Tomador**, o que constitui impedimento para contratação de operações garantidas por FPM junto à CAIXA. Ao mesmo tempo, a nota “C” da CAPAG C torna o ente inelegível para pleitear operação com garantia da União.

# ***O importante papel dos MEIOS DE COMUNICAÇÃO***

- **A mídia tem lugar destacadíssimo como aliada da sociedade no seu supremo direito à informação**
- **E a sua *performance* no combate à corrupção tem sido relevante, mobilizando a sociedade para exigir e acompanhar as apurações dos casos noticiados.**





**Mauss**

Consultoria em Gestão

Sua confiança, nossa responsabilidade!



# PARE DE OLHAR PARA TRÁS.



## VOCÊ JÁ SABE ONDE ESTEVE. AGORA PRECISA SABER ONDE VAI.



- Obrigado
- [cezarvolnei@yahoo.com.br](mailto:cezarvolnei@yahoo.com.br)
- Fone: 54-9.9986-2679

[www.maussconsultoria.com.br](http://www.maussconsultoria.com.br)