

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI - UFSJ  
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - UFSJ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MUNICIPAL**

**O PAPEL DO CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ATUAÇÃO  
PREVENTIVA, PEDAGÓGICA OU PUNITIVA?**

**DANIELA CORRALES TAVARES**

**Orientador: Prof. Dr. Elfany Reis do Nascimento Lopes**

**SÃO JOÃO DEL REI – 2018**

## **Resumo**

A tarefa do gestor público apresenta inúmeras dificuldades: falta de recursos financeiros, estrutura administrativa deficitária, quadro de pessoal insuficiente, corrupção de agentes públicos, entre outros. Destas, a corrupção de agentes públicos é uma das dificuldades que mais preocupa os gestores, a população e os órgãos de controle e muito tem se falado atualmente sobre a importância da fiscalização sobre as atividades dos agentes públicos. O estudo teve como objetivo analisar a atuação do Controle Interno de uma Fundação Municipal sob a ótica educativa e pedagógica, de forma a refletir sobre a legislação vigente e propor melhorias. Adotou-se a pesquisa explicativa, com abordagem qualitativa, fundamentada na pesquisa bibliográfica e análise documental de relatórios e documentos orientativos. Verificou-se que a atuação é educativa e posterior aos eventos administrativos e, por essa razão, sugeriu-se adoção de uma atuação pedagógica, através de planejamento.

**Palavras-chave:** Órgãos de controle; Controle Público; Gestão pública.

## **1. INTRODUÇÃO**

Administrar um País, um Estado, um Município, não é uma tarefa fácil. São muitos problemas a serem resolvidos e dificuldades a serem enfrentadas, pois muitas vezes faltam recursos financeiros, mão de obra e, importante mencionar, até conhecimento do funcionamento da máquina pública.

Ao gestor público é uma tarefa quase impossível acompanhar de perto todos os atos administrativos que estão sob sua responsabilidade devido ao grande número de secretarias, departamentos, diretorias e servidores públicos. Por essa razão, não é difícil tomarmos conhecimentos de notícias de corrupção e fraudes, cujos gestores públicos muitas vezes alegam desconhecimento da integralidade dos fatos. E nem sempre essa afirmativa é mentirosa.

O caminho para auxiliar os gestores e servidores públicos na garantia de que os atos administrativos promovam a eficiência e a eficácia do serviço público, dentro da legalidade expressa na Constituição Federal de 1988, que em seu Art. 74, atribui responsabilidade ao Controle Interno a função de auxiliar o Gestor Público a realizar os atos administrativos de forma a promover melhorias sob o ponto de vista da eficácia e da eficiência na administração pública, seja na esfera administrativa, contábil, patrimonial e orçamentária (BRASIL, 1988).

De acordo com Di Pietro (2016), no exercício de suas funções, a Administração Pública se sujeita ao controle por parte dos Poderes Legislativo e Judiciário, além de exercer, ela mesma, o controle sobre seus próprios atos. Esse

controle denomina-se Controle Interno e, segundo o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (2015), é realizado por servidores efetivos do quadro de pessoal de cada órgão.

O que se verifica, no entanto, é que muitas vezes o Controle Interno das instituições não atua acompanhando os procedimentos administrativos durante a realização dos atos, mas somente após o término dos procedimentos, em caráter fiscalizador dos resultados, quando muitas vezes não há mais possibilidade de correção ou quando já houve perdas ao patrimônio e ao erário público.

Na atuação em caráter fiscalizador do Controle Interno, muitas vezes se faz opção por abertura de sindicâncias e processos administrativos para verificação e identificação de possíveis “culpados” pela realização equivocada dos atos administrativos. Essa opção acaba por consumir tempo, recursos materiais e humanos do serviço público que poderiam ser utilizados de outra forma, se a atuação do Controle Interno tivesse acompanhado os trabalhos, sensibilizado para a busca da capacitação necessária a cada procedimento e orientado para a procura de embasamentos que proporcionem o melhor caminho a ser seguido.

Buscar melhorias na Administração Pública tem sido um dos maiores objetivos dos órgãos de Controle Externo, tais como Tribunais de Contas e Ministério Público. Essas melhorias visam à desburocratização, sem perdas na qualidade dos serviços prestados e, principalmente, tornar o serviço público mais eficiente, evitando desperdícios de dinheiro e de patrimônios, prevenindo fraudes, enriquecimento ilícito e corrupção.

Os órgãos de Controle Interno atuam diariamente e de forma muito próxima junto aos atos administrativos de cada órgão público. Sendo assim, é importante que o Controle Interno realize sua função de forma a trazer os melhores benefícios possíveis à Administração Pública, cumprindo seu papel junto à sociedade, que é o de zelar para que os trabalhos das equipes de servidores públicos seja o mais transparente e íntegro possível.

Neste contexto, verifica-se a necessidade de reflexão sobre a importância de uma atuação educativa e pedagógica do Controle Interno das instituições, pautada na concepção de Jacques (2007) de que ao longo dos anos percebeu-se que o controle interno deixou de ter apenas o caráter corretivo, passando a ocupar uma postura preventiva.

Este estudo objetivou, analisar a atuação do Controle Interno de uma Fundação Municipal sob a ótica educativa e pedagógica, de forma a refletir sobre a legislação vigente e propor melhorias.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Conti e Carvalho (2011), mencionam que a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, de 1789, previa o direito de pedir a prestação de contas ao agente público, demonstrando a preocupação e a importância do controle das atividades e das finanças do governo.

De acordo com o Manual do Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (SÃO PAULO, TCE, 2015), controlar significa fiscalizar pessoas, físicas ou jurídicas, evitando que a mesma desvie de suas finalidades para as quais foram instituídas na sociedade.

Para Roncalio (2009), o controle mede o grau de desempenho atingido, o quanto se chegou próximo do resultado almejado, determina o que os gestores devem fazer caso sejam detectadas divergências. Já a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), em seu art. 31, estabelece que a fiscalização do Município deve exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante Controle Externo, e pelos Sistemas de Controle Interno do Poder Executivo Municipal, na forma da Lei.

Para Roncalio (2009), o controle externo é exercido por entidades e usuários externos à organização e pode ser caracterizado pela fiscalização do governo sobre empresas privadas e pessoas físicas; pela fiscalização e controle dos Tribunais de Contas e dos Ministérios Públicos sobre os órgãos e entidades governamentais; e pelo controle da sociedade sobre os órgãos e instituições públicas.

O Manual do Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo Controle Interno (TCE, 2015) instrui que o Controle Interno deve ser exercido por servidores da própria entidade auditada, conforme as normas, regulamentos e procedimentos por ela própria determinada, em consonância com os preceitos gerais da Constituição e das Leis que regem o setor público.

Diante do exposto, o art. 74 da Constituição Federal estabelece as seguintes responsabilidades ao Sistema de Controle Interno:

*Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:*

- I. *avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;*
- II. *comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;*
- III. *exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;*
- IV. *apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.*

*§ 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária (BRASIL, 1988).*

Para Lenser (2012) o controle interno é uma ferramenta de avanço governamental, capaz de impedir o abuso de poder, o erro, a fraude e a ineficiência e tem função fundamental a proteção do patrimônio público da instituição, refletindo na realidade da entidade, facilitando a determinação de metas e objetivos e orientando a organização estrutural e funcional, com vistas à eficiência na gestão pública brasileira.

Já o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, no manual de Controle Interno do Município aborda que:

*Na verdade, o controle interno, em essência, deve ser realizado por todo servidor público, em especial os que ocupam postos de chefia. Já, o instituído sistema de controle interno checa, de forma articulada, a eficiência de todos aqueles controles setoriais, sob estruturação apresentada em lei local. Então, controle interno não é a mesma coisa que sistema de controle interno (TCE-SP, 2015).*

Vale ressaltar que no âmbito da fiscalização, inclui-se na questão o exercício da Controladoria Geral do Município, conforme aponta o Art. 5º, sendo as suas atribuições, dentre outras, as seguintes ações:

*I – promoção, ex officio ou mediante provocação de qualquer autoridade ou cidadão, de auditorias em procedimentos das entidades da Administração Direta ou Indireta, com vistas à avaliação da correição dos atos administrativos praticados pelos agentes públicos, sob a ótica da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência administrativa (TCE-SP, 2015);*

O Manual do Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo também vem abordando que estudos tem apontado o fato da ausência de adequada orientação técnica como responsável pela considerável parcela dos desacertos cometidos na gestão do dinheiro recolhido da sociedade. Dessa forma, o controle interno não pode esquivar-se de sua função pedagógica que, muito embora não lhe esteja constitucionalmente determinada, tem por intuito aperfeiçoar a máquina governamental, melhorando a oferta de serviços à população (SÃO PAULO, TCE, 2015).

Frente a esse posicionamento do egrégio Tribunal de Contas, entendemos que a função educativa e pedagógica é essencial para obtenção de bons resultados dos atos administrativos, a começar pela atuação dos Controles Internos.

### **3. METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento deste estudo, adotou-se a pesquisa explicativa, com abordagem qualitativa. O procedimento utilizado foi a análise documental do controle interno de uma Fundação Municipal localizada na cidade de São Carlos. Por questões éticas e de sigilo, decidiu-se atribuir apenas o nome “Fundação” à instituição analisada.

A respectiva Fundação, conta com um órgão com função consultiva e decisória sobre os atos administrativos de seu dirigente, ou seja, Conselho Diretor. Os documentos que se referem às decisões deste Conselho são chamados de resoluções e são publicados em Diário Oficial do Município.

Sendo assim, foram analisados documentos referentes às resoluções e regimentos internos aprovados pelo Conselho da Fundação, além dos três últimos relatórios anuais do Controle Interno da Fundação em questão, adquiridos a partir de solicitação ao dirigente, de acordo com as prerrogativas da Lei de Acesso à Informação, ou seja, a Lei Federal nº 12.527/2011 (BRASIL, 2011).

Buscando evidenciar se os documentos determinam parâmetros para a atuação do controle interno frente ao que solicita a legislação e os Tribunais de Contas e se a atuação tem caráter educativo ou punitivo, os documentos foram analisados segundo o embasamento jurídico das Leis Municipais nº 6.890/1971 (SÃO CARLOS, 1971) e nº 13.292/2004 (SÃO CARLOS, 2004), no Manual Básico – O Controle Interno do Município (TRIBUNAL DE CONTAS-SP, 2015) e no Manual de

Elaboração de Relatórios do Controle Interno Controladoria Geral da União (BRASIL, 2014).

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A Fundação, entidade autônoma de direito público, objeto desta pesquisa localiza-se no Município de São Carlos e faz parte da Administração Indireta do Poder Executivo Municipal. Seu Controle Interno é instituído e regulamentado por resolução própria, de seu Conselho-Diretor:

*Art. 1º A organização e fiscalização da Fundação (...) pelo controle interno ficam estabelecidas na forma desta Resolução, nos termos do que dispõe o art. 31 da Constituição da República.*

*Art. 2º O controle interno da Fundação (...), com atuações prévias, concomitantes e posteriores aos atos administrativos, visa à avaliação e controle da ação governamental e da gestão fiscal dos administradores, por intermédio da fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, quanto à legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, aplicação das subvenções e renúncia de receitas (...) (SÃO CARLOS, 2008).*

A Fundação está sujeita à aprovação de contas através pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, através da Prefeitura Municipal. Esta, por sua vez, atendendo ao disposto no art. 31 da Constituição Federal, tem legislação própria que dispõe sobre seu Sistema de Controle Interno, a Lei Municipal nº 13.292, de 02 de abril de 2004 (SÃO CARLOS, 2004) como determina:

*Art. 1º O Sistema de Controle Interno do Município de São Carlos tem por finalidade assegurar a correta utilização de bens e aplicação de rendas municipais, e os que, por força de convênio, contrato, ou outro instrumento (SÃO CARLOS, 2004).*

A Fundação foi instituída no município a partir da Lei Municipal nº 6.890/1971, com prazo indeterminado, sem finalidade lucrativa, como entidade autônoma de direito público e com a finalidade de criar, organizar, instalar e manter estabelecimentos e programas de ensino, de pesquisa e de estudos, em todos os graus e ramos do saber, bem como de divulgação científica, técnica e cultural. Para a sua manutenção, o Município consigna anualmente recursos, sob a forma de dotação, fazendo-se no orçamento a devida especificação (SÃO CARLOS, 1971):

Artigo 5.º - Para a manutenção da Fundação (...), o Município consignará anualmente recursos, sob a forma de dotação, fazendo-se no orçamento a devida especificação.

§1.º - O orçamento anual da Fundação (...) será proposto pelo Conselho Diretor e constará da Lei Orçamentária Anual do Município de São Carlos.

§2.º - As contas anuais da Fundação (...) ficam sujeitas à aprovação do Ministério Público do Estado de São Paulo e do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (SÃO CARLOS, 2005).

Sua estrutura administrativa é determinada da seguinte forma:

Art. 6.º - A administração da Fundação Educacional São Carlos será integrada por:

I - Conselho Diretor, órgão deliberativo, com a competência de propor, fixar, examinar e aprovar a política educacional da instituição e as atividades desenvolvidas;

II - Conselho Fiscal, órgão responsável pelo exame e aprovação das contas;

III - Diretoria Executiva, órgão de gestão administrativa;

IV - Diretoria Pedagógica, órgão de gestão educacional (SÃO CARLOS, 2005).

Verifica-se, portanto, que por sua Lei de Criação a Fundação é sujeita ao controle externo do Ministério Público do Estado de São Paulo e do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. No entanto, não há Lei Municipal específica que institua o Controle Interno da instituição, somente resolução do Conselho Diretor. É essencial que a instituição trabalhe com intuito de legalizar tal situação, inclusive direcionando a forma de trabalho do órgão dentro da instituição, indicando responsáveis e os remunerando adequadamente para o exercício da função.

Na análise do Regimento Interno da Fundação, aprovado pelo Conselho Diretor, órgão deliberativo, que tem por competência fixar normas administrativas (SÃO CARLOS, 2006), constatou-se que os artigos 12 e 13, tratam de questões relativas ao Controle Externo e Interno da instituição, atribuindo inicialmente à Procuradoria Jurídica, tal função:

Art. 12. Integra a Procuradoria Jurídica o emprego público de procurador jurídico da Fundação Educacional São Carlos.



Parágrafo único. O ocupante do emprego público de procurador jurídico será o responsável pelo controle interno da Fundação Educacional São Carlos, que compreende a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e a legalidade, legitimidade e economicidade dos atos praticados no âmbito da instituição.

Art. 13. Compete à Procuradoria Jurídica:

I - Assessorar a administração no controle externo exercido pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo e Ministério Público do Estado de São Paulo.

Em 2017, a Instituição, através de Resolução de seu Conselho Diretor, instituiu e regulamentou seu Controle Interno. Para fins desse trabalho, convém destacar algumas das atuações previstas no documento:

*I – avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e os orçamentos da instituição;*

*II – comprovar a legitimidade dos atos de gestão;*

*III – exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da Fundação;*

*IV – apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional;*

*V – realizar o controle dos limites e das condições para a inscrição de despesas em restos a pagar;*

*VI – cientificar as autoridades quando constatadas ilegalidades.*  
(São Carlos, FESC, 2017).

Nota-se que é fundamental a atuação prévia e concomitante do Controle Interno da Fundação para atingir seus objetivos, ou seja, é determinante que a atuação ocorra antes e durante os procedimentos administrativos e não somente após a ocorrência dos mesmos.

É importante frisar que a Resolução não estabelece uma atuação educativa e pedagógica, mas sim uma atuação concomitante, que poderia agregar ações educativas e pedagógicas ao seu papel. É essencial, nesse momento, delinear os conceitos de educativo e pedagógico desta reflexão.

De acordo com Mars (2017), para a Liga da Internacional da Educação Nova, educação é um conjunto de metodologias que visa favorecer o desenvolvimento tão completo quanto possível das aptidões de cada pessoa, simultaneamente como indivíduo e como membro de uma sociedade regida pela solidariedade. Sendo assim, uma atuação educativa tem como cerne o mesmo objetivo.

No que tange uma atuação pedagógica, para Libâneo (2005), a pedagogia serve para investigar a natureza, as finalidades e os processos necessários às

práticas educativas com o objetivo de propor a realização desses processos nos vários contextos em que essas práticas ocorrem. Constitui-se como campo de conhecimento que possui objeto, problemáticas e métodos próprios de investigação.

Sendo assim, uma ação educativa tem como objetivo o compartilhamento de saberes administrativos entre os agentes públicos, visando o crescimento institucional. Na ação pedagógica, verifica-se a importância da análise das necessidades de aprendizagem do grupo, assim como estabelecer objetivos e metodologias de ensino, acrescentando a análise dos resultados.

O Sistema de Controle Interno do Município estabelece em seu Artigo 5º, inciso II, a orientação aos agentes públicos no desempenho de suas funções com vistas a uma ação preventiva. Apesar de determinar auditorias em procedimentos das entidades da Administração direta e indireta, incluindo a Fundação, com vistas à avaliação e correção de atos praticados pelos agentes públicos sob ótica da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, e eficiências administrativas, não foram encontrados relatórios ou processos administrativos que indiquem ocorrência dessas auditorias por parte do Sistema de Controle Interno do Município, mas sim relatórios de Controle Interno da própria instituição dos anos de 2015, 2016 e 2017.

Uma análise dos relatórios do Controle Interno da Fundação, permite indicar que o mesmo não apresenta muitas ações realizadas concomitantemente aos procedimentos administrativos, mas sim apontamentos que visam disciplinar os atos após a ocorrência dos mesmos com falhas e quando já não há possibilidade de ajuste dos procedimentos.

Abordam ainda, denúncias de órgãos de Controle Externo, tais como do Ministério Público do Trabalho, visando melhorias nas condições laborais dos servidores, incluindo a disponibilização de vestiários, refeitórios e regularização da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes; necessidade de capacitação de servidores para executar prestações de contas para o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo e sugere adequação dos procedimentos administrativos em face de Ações Cíveis Públicas e Inquéritos Cíveis.

Nota-se ainda um número pequeno de apontamentos anuais, sendo 12 (doze) para o exercício 2015, 02 (dois) para 2016 e 09 (nove) para 2017, de assuntos variados, que não permitem afirmar tal prática como uma ação regular e de rotina do

órgão, mas sim atuações pontuais, de natureza denunciante ou de falha de instrução processual.

Dos apontamentos de falhas de instrução processual identificou-se problemas com numeração e renumeração de processos, orçamentos de compras e prestação de serviço sem identificação completa dos fornecedores (faltando número de telefone), aquisição de produtos por compra direta havendo Ata de Registro de Preços vigente para o mesmo e ainda veiculação de imagem de candidatos ou pré-candidatos à cadeira de Prefeito pela emissora municipal administrada em conjunto pela Instituição e pela Prefeitura Municipal

De natureza denunciante é possível verificar apontamentos a respeito da quilometragem da frota de veículos da instituição, indisciplina no gasto de recursos oriundos de adiantamento de despesas, necessidade de controle de entrada e saída de produtos do almoxarifado, aumento desproporcional nos gastos com material de consumo, utilização de materiais e produtos sem registro no almoxarifado.

Das rotinas administrativas, indicou-se a fiscalização do controle de inventários de bens móveis, necessidade de elaboração de documento legal para cobrança de custos de reprografia, movimentação de recursos através de tesouraria e registro em livro caixa, procedimentos para descontos de débitos de servidores em folha de pagamento, regulamentação de comissão de estágio probatório, entre outros.

Entre os relatórios do ano de 2017 chamou atenção por tratar-se da orientação, por parte do Ministério Público, por Inquérito Cível, de regulamentação legal do sistema de Controle Interno da Fundação. No entanto, não foram identificados avanços de legislação sobre o tema aprovada pela Câmara de Vereadores.

Após análise desses apontamentos, presume-se que as mesmas falhas de procedimentos administrativos continuarão ocorrendo, mesmo que os agentes públicos sejam os mesmos e tiverem conhecimento dos fatos, pois após ciência, os processos administrativos contendo os relatórios são encaminhados para arquivo e não compõem documentação para consultas futuras dos mesmos ou de outros agentes públicos. Essa questão induz a possibilidade das mesmas falhas ocorrerem novamente com outros agentes, quando uma ação preventiva de caráter educativo e pedagógico impediria a reincidência.

Apesar do caráter disciplinar, estabelecido a partir dos apontamentos constantes nos relatórios do Controle Interno, não há indícios e documentos que comprovem que a abordagem disciplinar utilizada tenha sido integrada a um plano de atuação pedagógica por parte do Controle Interno, ou que ainda tenha progredido para ações punitivas como abertura de sindicâncias e processos disciplinares.

É possível classificar os apontamentos como medidas corretivas, onde se evita um desgaste institucional provocado por punições de órgãos externos, como multas oriundas de termos de ajustes de conduta e infrações de legislação ambiental, trabalhista, eleitorais e de órgãos de controle externo.

Uma atuação efetiva, organizada e criteriosa do Controle Interno é indispensável para que a administração pública alcance seus princípios regedores fundamentais: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficácia, eficiência, legitimidade e economicidade.

O controle interno deve desempenhar, assim, o papel de verificar os procedimentos em sua integralidade, observando a capacidade de trabalho da equipe, propondo realização de capacitações, reciclagens profissionais e ainda apontando falhas antes e durante e após a execução das tarefas, para que esteja dentro dos parâmetros sugeridos pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo e pela Legislação.

Para que o Controle atinja abordagens educacionais e pedagógicas, o seu trabalho amplia-se ao de fiscalização e apontamento apenas, expandindo-se ao entendimento de que é necessário modificar o pensamento para educar e dentro deste educar, adote-se critério, foco, objetivos e avaliações para que se construa uma atuação pedagógica.

## **5. CONCLUSÃO**

Os relatórios da Fundação apresentam apontamentos que disciplinam os agentes públicos, no entanto, o ato de disciplinar nem sempre é educar. Educar envolve instrução e instruir requer conscientização sobre a necessidade de um processo de ensino-aprendizagem dentro da administração pública, entrando na esfera pedagógica educacional.

Das falhas e melhorias a serem propostas para a Fundação é possível mencionar que o do controle interno deve dar a publicidade necessária aos seus relatórios dentro da instituição, para que os mesmos não sejam ineficientes e os equívocos de procedimentos administrativos não se repitam.

Como sugestão, os relatórios do Controle Interno deveriam ser disponibilizados aos servidores para que, através do conhecimento de todos, as melhorias nos procedimentos administrativos se iniciem a partir de exemplos de fatos ocorridos e o processo educativo atue na prevenção da reincidência de apontamentos existentes.

Por tratar-se de uma Fundação com dois grandes departamentos distintos: pedagógico e administrativo, uma comissão de controle interno, composta por servidores com saberes específicos nas áreas a serem fiscalizadas tornaria os trabalhos muito mais eficientes.

Trabalhos periódicos, com checagem de itens por linha de trabalho administrativo, para elaboração de relatórios com apontamentos nas diversas áreas, como gestão de pessoal, compras e licitações, patrimônio, execução de tarefas, serviços prestados, organização, entre outros, produziriam efeitos do ponto de vista do controle público.

Outra melhoria seria a implantação de um sistema de compartilhamento de conhecimento, através de oficinas, onde servidores com mais conhecimento, ou há mais tempo na instituição, possam contribuir para o desenvolvimento da instituição instruindo servidores mais novos ou que não possuem o conhecimento em determinada área administrativa.

A partir da leitura dos relatórios de apontamentos, sugere-se integrar a equipe através de rodas de conversa onde seja possível construir novos procedimentos administrativos e trabalhar na gestão de documentos e procedimentos institucionais visando a normatização, construindo uma atuação educativa e pedagógica do controle interno.

Verifica-se, portanto, que o Sistema de Controle Interno da Fundação necessita de planejamento e de fundamento metodológico, com objetivos gerais e específicos a serem cumpridos e alcançados, visando não só a adequação quanto aos requisitos legais de controle interno e externo, mas também quanto ao crescimento da instituição tanto na esfera administrativa quanto na esfera específica de existência e missão junto à sociedade.

Em linhas gerais, o Controle Interno da Fundação trabalha apenas com apontamentos, atuando muito próximo do caráter educativo, porém, sem atuar em caráter pedagógico, pois a disciplina é proveniente de seguir modelos que não deram certo, evitando a reincidência e não da aprendizagem das normas administrativas de maneira criteriosa, como se daria em se houvesse planejamento pedagógico.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Manual de Elaboração de Relatórios do Controle Interno Controladoria Geral da União**. 2014, páginas 01-06. Disponível em: [http://www.reogci.org/documentacion/pdfs/brasil/Manual\\_de\\_Elabora%C3%A7%C3%A3o\\_d\\_e\\_Relat%C3%B3rios\\_do\\_Control\\_e\\_Interno.pdf](http://www.reogci.org/documentacion/pdfs/brasil/Manual_de_Elabora%C3%A7%C3%A3o_d_e_Relat%C3%B3rios_do_Control_e_Interno.pdf). Acesso em 26 jun. de 2018.

BRASIL. **Lei Federal nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, Diário Oficial da União. 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, Diário Oficial da União. 1988.

CONTI, J. M.; CARVALHO, A. C. O Controle Interno na Administração Pública Brasileira: Qualidade do Gasto Público e Responsabilidade Fiscal. **Teorias e Estudos científicos** – Seção Especial, n. 37, 2011. p. 207. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/1845>

DI PIETRO, M. S. Z.. **Direito**. Rio de Janeiro: Forense, 2016. 881p.

JACQUES, E. A. **O controle interno como suporte estratégico ao processo de gestão**. 18f. Especialização – (Universidade Federal de Santa Maria), Santa Maria, 2007.

LENSER, F. M. **Controle Interno na Administração Pública**. 66. Monografia - (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

LIBÂNIO, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 2005.

RONCALIO, M. P. Xf. **Controle interno na administração pública municipal: um estudo sobre a organização e a atuação de órgãos centrais de controle interno de municípios catarinenses com mais de 50.000 habitantes, frente às funções estabelecidas na Constituição Federal**. Dissertação – (Mestrado em Contabilidade). Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

SÃO CARLOS. **Resolução nº 16, de 19 de dezembro de 2008**. Dispõe sobre o Regimento Interno da Fundação Educacional São Carlos. São Carlos, São Paulo, 2008.

SÃO CARLOS, **Decreto Municipal nº. 260**, de 16 de agosto de 2006. Aprova o Estatuto da Fundação Educacional São Carlos – FESC. São Carlos, São Paulo, 2006.

SÃO CARLOS. **Lei Municipal nº 6.890**, 29 de dezembro de 1971. Cria a Fundação Educacional São Carlos e dá outras providências. São Carlos, São Paulo, 1971.

SÃO CARLOS. **Lei Municipal nº 13.292**, 02 de abril de 2004. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Município de São Carlos e dá outras providências. São Carlos, São Paulo, 2004.

SÃO CARLOS, **Lei Municipal nº 13.570**, de 23 de maio de 2005. Altera a redação da lei municipal nº 6890, de 29 de dezembro de 1971, que cria a Fundação Educacional São Carlos e dá outras providências. São Carlos, São Paulo, 2005.

SÃO CARLOS. **Resolução nº 01, de 12 de maio de 2017**. Institui e regulamenta o controle interno da Fundação Educacional São Carlos e dá outras providências. São Carlos, São Paulo, 2008

TRIBUNAL DE CONTAS DE SÃO PAULO. **Manual Básico: O Controle Interno do Município**. 2015. Disponível em: <<https://www4.tce.sp.gov.br/6524-tce-atualiza-manual-basico-de-controle-interno-nos-municipios>>. Acesso em 20 de mai. 2018.