

A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NO PROCESSO DECISÓRIO DO CRM-RR

Marcelo Cabral Barbosa ¹

Paulo Soares dos Santos ²

Francisco Carlos da Costa Filho ³

Max André de Araújo Ferreira⁴

RESUMO

Neste estudo objetivou-se analisar a importância das informações decorrentes do Sistema de Controle Interno, no Processo Decisório da instituição Conselho Regional de Medicina do Estado de Roraima – CRM-RR. Pretende-se de forma clara e concisa, observar como o controle interno do CRM-RR auxilia e influencia o Processo Decisório desta instituição. A relevância deste artigo para a comunidade acadêmica é essencial tendo em vista a importância do Controle Interno nas entidades públicas nacionais. Os mecanismos de controle são a principal ferramenta de verificação e domínio do patrimônio público e umas das principais formas de auxiliar os gestores a realizar um Processo Decisório acertado para a organização, tendo em vista a grande quantidade de informações extremamente importantes que o Controle Interno adiciona a tomada de decisão. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, frente ao tema abordado, apresentando caráter exploratório, através de aplicação de questionário fechado, com a utilização de uma pesquisa bibliográfica com autores que trabalharam de forma similar sobre o tema. Apresentando a conclusão de que as informações decorrentes do Controle Interno são extremamente importantes para o Processo Decisório do CRM-RR.

Palavras-chave: Controle Interno; Processo Decisório; Contabilidade.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the importance of the information derived from the Internal Control System in the Decision-Making Process of the Conselho Regional de Medicina do Estado de Roraima - CRM-RR. It is intended to be clear and concise, to observe how the internal control of CRM-RR helps and influences the Decision Process of this institution. The relevance of this article to the academic community is essential in view of the importance of Internal Control in national public entities. Control mechanisms are the main tool for verifying and mastering public assets and are one of the main ways to help managers carry out a decisive process that is right for the organization, given the great amount of extremely important information that Internal Control adds to Decision-making. A qualitative research was carried out, in front of the subject, presenting an exploratory character, through the application of a closed questionnaire, with the use of a bibliographical research with authors who worked in a similar way on the theme. Presenting the conclusion that the information derived from Internal Control is extremely important for the CRM-RR Decision Process.

Keywords: Internal control; Decisional process; Accounting.

.

¹ Graduado em Ciências Contábeis – UFRR; Email: marceloadm_25@hotmail.com

² Graduado em Ciências Contábeis – UFRR; Email: crvpaulo@bol.com.br

³ Doutorando e Mestre em Administração e Controladoria – FEAAC/UFC. Email: carlos.costa@ufr.br

⁴ Doutorando em Sociedade, Cultura e Fronteiras – PPGSCF/Unioest; Mestre em Sociedade e Fronteira PPGSOF/UFRR. Email: max.andre@ufr.br

1 INTRODUÇÃO

Este artigo busca apresentar a importância do controle interno, para uso dos tomadores de contas e gestores de órgãos públicos, e como estas informações são utilizadas para o Processo de Tomada de Decisão.

Será abordado o Conselho Regional de Medicina de Roraima (CRM-RR), o exercício do controle interno, processo decisório, e sua prestação de contas do período compreendido entre 01 de janeiro até 31 de dezembro de 2014, tendo este como objeto de estudo.

O CRM-RR começou a funcionar no ano de 1966 e desde então se apresenta como um dos principais órgãos na defesa da saúde, e de seus profissionais, que atuam tanto na esfera pública como na iniciativa privada. A gestão da autarquia elabora anualmente sua prestação de contas, com o auxílio da Comissão de Tomada de Contas, que exerce o controle interno da entidade, sendo aqueles, responsáveis pela gestão e tomada de decisão.

Para explicar esta dinâmica, se faz necessário conhecer a estrutura dos conselhos regionais e federal, com intuito de se ter uma visão sistêmica acerca da entidade estudada e compreender melhor suas atribuições, especificidades e regulamentações.

No Ambiente Macro, surge o Conselho Federal de Medicina – CFM, formalizado como uma autarquia pública federal através de sua criação pela Lei nº 3.268, de 30 de setembro de 1957, regulamentada pelo Decreto nº 44.045, de 19 de julho de 1958, e regido pela Lei nº 9.649, de 27.05.1998, tendo as atribuições de fiscalizar e normatizar do ato médico no território nacional.

No Ambiente Micro, têm-se os Conselhos Regionais de Medicina, que atuam em seus respectivos estados, criados pelo mesmo arcabouço legal que instituiu o CFM, como sendo responsáveis pela fiscalização do exercício profissional dos médicos neles registrados.

O Controle interno do CRM-RR é uma das atribuições da Comissão de Tomada de Contas do conselho, órgão assessor de caráter consultivo e fiscal. A comissão de tomada de

contas é composta por médicos inscritos no CRM, indicados pelo plenário, tendo em sua presidência 01(um) Conselheiro Efetivo e 02(dois) Conselheiros Suplentes.

Conforme disposto Decreto-lei nº 200 de 20 de fevereiro de 1967, compete á Comissão de Tomada de Contas emitir parecer para consideração e julgamento, nos balanços e processos de tomada de contas do CRM, fazendo referência expressa aos resultados das seguintes verificações:

- a) Recebimento das rendas integrantes da receita;
- b) Regularidade de processamento e dos documentos comprobatórios da outorga ou recebimento de legados, doações e subvenções;
- c) Regularidade de processamento de aquisições, alienações e baixas de bens patrimoniais;
- d) Regularidade dos documentos comprobatórios das despesas pagas.

O Controle é umas das principais ferramentas para identificar, analisar, avaliar e controlar os atos administrativos de determinada entidade. Tendo em vista que este também se apresenta como uma das formas de auxiliar os tomadores de decisão no exercício de suas funções.

A tomada de decisão necessita de políticas de controles eficientes para produzir informações relevantes e suficientes aos processos administrativos e contábeis, a integridade e a tempestividade da informação, mostram a relevância da pesquisa, uma vez que, a produção da informação contábil necessita de tais características para uma tomada de decisão mais precisa.

Com a ausência de controle interno no CRM-RR, a busca por melhorias nas atividades administrativas, torna se prejudicada, uma vez que a presença deste setor auxiliaria na fiscalização e no andamento dos processos administrativos internos, diminuindo assim os problemas de gestão e melhorando a qualidade da informação gerada aos seus usuários.

Com o sentido de obter respostas conclusivas quanto à criação do controle interno no CRM/RR, se faz necessário introduzir o questionamento quanto a importância da implantação de um Setor de Controle Interno para o processo decisório do CRM-RR?

A presente pesquisa tem como objetivo geral identificar a importância da implantação de um Setor de Controle Interno para o processo decisório do CRM. Para o alcance foram traçados três objetivos específicos que seguem: identificar o funcionamento do processo decisório no CRM/RR; analisar a inter-relação entre o Controle Interno e o Processo decisório; e avaliar a percepção e atuação dos responsáveis pelo Controle Interno.

O Controle é umas das principais ferramentas utilizadas pelos gestores para identificar, analisar, avaliar e controlar o resultado de sua obra planejada. Tendo em vista que o Controle é umas das formas de auxiliar os tomadores de decisão a exercerem sua função de forma concisa.

A tomada de decisão necessita de uma política de controles eficiente para as informações referentes aos processos administrativos e contábeis, apresentem confiabilidade e pontualidade, mostrando assim a importância acadêmica deste trabalho, em virtude da importância do Controle tanto para a Contabilidade como para a Administração.

Como autarquia pública federal, o CRM/RR, deve sempre buscar formas de criar e inovar em investigar a melhoria de suas atividades administrativas, tendo o Controle Interno importante função neste contexto, sendo esta uma das principais ferramentas para a consecução de seus objetivos.

Socialmente, a importância deste trabalho é esclarecida em virtude das políticas de contenção e eliminação de gastos públicos, bem como a busca da eficiência e eficácia da máquina pública. As políticas de controle interno apresentam a finalidade social de cuidar do patrimônio público, tanto no quesito patrimonial como com a perfeita função social da entidade pública.

2 REFERENCIAIS TEÓRICOS

2.1 Controle

A gestão de uma entidade é influenciada por diversos fatores como, práticas de governança corporativa, estrutura hierárquica, ambiente organizacional, estrutura de propriedade, cultura organizacional e modelo de gestão adotado. Dentre os fatores impactantes da gestão destaca-se aqui o modelo e gestão adotado e o processo de gestão.

Nascimento e Reginato (2015) destaca o processo de gestão em 3 fases: Planejamento Execução e Controle, sendo o último exercido durante todo o processo gestão. A importância do controle dentro de um ambiente corporativo é fundamental para o processo decisório, uma vez que, nesse controle, as tomadas de decisões ficam mais evidentes no sentido de se obter maior alcance dos resultados, e maior eficiência para o administrador.

Siqueira (1999), frisa que o controle se faz necessário na medida em que a organização evolui, expandindo-se, até alcançar um determinado porte que inviabilize ao administrador acompanhar os negócios institucionais com a mesma eficiência. É a partir dessas noções gerais de controle, que fica mais latente a importância da definição de controle para esta pesquisa.

2.2 Definição de Controle

Após entender a necessidade de haver um eficiente controle inserido em um ambiente organizacional, é necessário neste momento, compreender algumas definições de controle, na visão de autores de vários campos da ciência administrativa.

De acordo com Meirelles (2009), “o Controle Interno é todo aquele desenvolvido pela entidade ou pelo órgão competente pela atividade controlada, no âmbito da própria administração”. Com isso, Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013) comentam que “controle se refere ao conhecimento da realidade e a comparação com o que deveria ser, com o objetivo de constatar o mais rápido possível as divergências e suas origens e tomar as devidas providências saneadoras”. Essas providências são fundamentais para diminuir a assimetria de divergências.

É importante definir dentro de um ambiente estratégico, que um eficiente acompanhamento das decisões dá segurança para o administrador nas suas tomadas de decisões. Sem prejuízo de ideias, outra definição importante sobre o tema tem como característica definir o ambiente, a dinâmica e o resultado do controle.

Neste sentido, Cruz e Glock (2003), salienta que o controle contempla qualquer atividade de averiguação sistemática de um registro, feita de modo contínuo ou periódico, e que tem por produto um documento ou outro meio que indique uma ação, uma situação, um resultado, etc. Os autores demonstram a importância de se gerar um relatório, como uma ferramenta para o controle.

Nesse contexto, Ackoff (1976) pontua que a atividade de controlar também contempla a avaliação das decisões, inclusive daquelas de nada fazer, desde que tenham sido adotadas pela administração da organização. São essas decisões que ratificam a importância do controle dentro de um planejamento que mais tarde poderá ser peça fundamental para as tomadas de decisões.

Ao se comprometer em manter o curso de um planejamento, fala-se num protótipo estabelecido. Nesse sentido, Maximiliano (2011, p. 91) define o vernáculo “controle” como sendo:

Um processo de tomada de decisões que tem por finalidade manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre objetivo, ou seja, o objetivo torna-se o padrão de controle.

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

Com isso o controle recebe o papel de manter um padrão dentro do ambiente corporativo, sendo esse responsável por balizar decisões à cerca de uma perspectiva em face do melhoramento no comportamento de uma entidade, sendo essa empresarial ou pública.

2.3 Ambiente de Controle

Após definição dos conceitos e espécies de controle, se faz necessário identificar o ambiente organizacional no qual o controle está inserido. Na literatura diversos autores apresentam a controladoria como responsável pela geração de informações e exercício do controle organizacional (KANITZ, 1976; FREZATTI et al., 2009; OLIVEIRA, PEREZ JR. e SILVA, 2013).

Kanitz (1976) apresenta em seus a controladoria com seis funções principais: informação, motivação, coordenação, avaliação e planejamento e acompanhamento.

- Informação: Compreende os sistemas contábil-financeiro-gerenciais;
- Motivação: Refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento;
- Coordenação: Visa centralizar informações com vista na aceitação dos planos. O controller toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa e assegura a direção, sugerindo soluções;
- Avaliação: Interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por processos, por atividades, etc;
- Planejamento: Assessoria a direção da empresa na determinação e mensuração dos planos e objetivos;
- Acompanhamento: Verifica e controla a evolução e desempenho dos planos traçados a fim de corrigir falhas ou de revisar tais planos.

Outra visão das atribuições e responsabilidades da Controladoria são apresentadas por Frezatti, Nascimento e Junqueira (2011) e podem ser resumidas no binômio mensurar e informar, no seguinte sentido:

Mensurar, no sentido de que cabe a ela identificar, interpretar e calcular, monetariamente, os eventos econômicos em termos de receitas, custos, resultados, relativas a sua atividade. E informar, no sentido de proporcionar um fluxo de informações íntegra e tempestivas que permitam gerar relatórios e divulgá-los aos usuários.

Esses dois processos de mensurar e informar dão suporte ao processo de decisão, essencial para gestão, seja do setor público ou privado. Características essas necessárias para que as informações tenham utilidade ao tomador de decisão, e reduza o grau de incerteza.

Para Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013) “a Controladoria serve como órgão de observação e controle da cúpula administrativa, preocupando-se com a constante avaliação da eficácia e eficiência dos vários departamentos no exercício de suas atividades”. Os autores identificam ainda as seguintes atribuições da controladoria:

- Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para controle das informações;
- Medir o desempenho entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- Medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para consecução desses objetivos;
- Promover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros;
- Analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- Verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;
- Analisar as causas dos desvios e sugerir a correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle;
- Analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos na organização;

2.4 O Controle na Administração Pública e seu marco legal

O controle na administração pública deve obedecer a um marco legal. Esse é compreendido pelas legislações que obrigam o gestor público a tomar decisões baseados no ordenamento jurídico vigente, cabendo a este reduzir suas ações somente ao que está prescrito.

Neste sentido a legislação que compete a administração pública é a Constituição Federal de 1988, a lei 4.320/64, sendo esta a responsável, pelas normas gerais de Direito

Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal e por último a Lei de Responsabilidade Fiscal.

Como observa Siqueira (1999), o setor público apresenta grande dificuldade em implantar um Sistema de controle que contemple toda e qualquer unidade funcional semelhante ao implantado no setor privado, em decorrência do grande número de dirigentes e de ambientes com pouca ou com nenhuma interação.

Todavia, verifica-se que no âmbito da Administração Pública a função do controle é exercida em decorrência de imposições legais, destacando-se dois tipos de controles que são executados: o interno e o externo.

Reis (2003 p. 172) enfatiza que: “Tanto pelo preceito constitucional, inclusive da LC nº. 101/2000, como pelo sistema da Lei 4.320/64, o controle se divide hoje, no Brasil, basicamente em controle interno, controle interno integrado e controle externo”.

De acordo com Reis (2003), considerando-se o planejamento do controle no campo da administração pública, o sistema pode ser estruturado nas seguintes partes, ou seja, controle periférico: que se constitui de órgãos atuando articuladamente com os órgãos centrais de controle; ou controle central: constituída dos órgãos de Contabilidade, Planejamento e Auditoria Interna.

Quadro 1 – Principais Legislações

CONSTITUIÇÃO FEDERAL 1988	A Constituição Federal estabelece que cada poder deverá manter de forma integrada um sistema de controle interno e atribui ao mesmo a função de avaliar o cumprimento das metas previstas no PPA, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União, a comprovação da legalidade das atividades realizadas, bem como da avaliação de resultados, o controle das operações de crédito e o apoio ao controle externo no exercício de sua missão institucional.
LEI 4.320/64	A lei 4320/64 trata do controle interno voltado para o controle da execução orçamentária, compreendendo a legalidade dos atos que afetem os resultados ou o patrimônio do órgão, a fidelidade funcional dos agentes da administração, e o cumprimento do programa de trabalho, em termos físicos e monetários. Afirma que a verificação da legalidade dos atos de execução orçamentária será prévia, concomitante e subsequente.
LEI COMPLEMENTAR 101/00	A lei de Responsabilidade Fiscal demonstra a importância do controle interno no papel de fiscalização da responsabilidade na gestão fiscal, de modo que esse controle será realizado externamente pelo Poder Legislativo e com o auxílio do Tribunal de Contas e Ministério Público e por meio do controle interno de cada poder, conforme preceitua a Constituição Federal.

Fonte: Elaboração Própria

Com base no quadro citado anteriormente, que demonstra de maneira resumida a participação do controle interno nas legislações apresentadas, o quadro a seguir evidencia a lei na íntegra com os pontos inerentes as atividades de controle interno.

Quadro 2 – Texto Legal Regulamentador das atividades de controle interno.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL 1988	<p>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.</p> <p>Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:</p> <p>I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;</p> <p>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;</p> <p>III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;</p> <p>IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.</p> <p>§ 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.</p> <p>§ 2º - Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União.</p>
LEI 4.320/64	<p>Art. 75. O controle da execução orçamentária compreenderá:</p> <p>I - a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;</p> <p>II - a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos;</p> <p>III - o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.</p> <p>Art. 77. A verificação da legalidade dos atos de execução orçamentária será prévia, concomitante e subsequente.</p>
LEI COMPLEMENTAR 101/00	<p>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, com ênfase no que se refere a:</p> <p>I - atingimento das metas estabelecidas na lei de diretrizes orçamentárias;</p> <p>II - limites e condições para realização de operações de crédito e inscrição em Restos a Pagar;</p> <p>III - medidas adotadas para o retorno da despesa total com pessoal ao respectivo limite, nos termos dos arts. 22 e 23;</p> <p>IV - providências tomadas, conforme o disposto no art. 31, para recondução dos montantes das dívidas consolidada e mobiliária aos respectivos limites;</p> <p>V - destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos, tendo em vista as restrições constitucionais e as desta Lei Complementar;</p> <p>VI - cumprimento do limite de gastos totais dos legislativos municipais, quando houver.</p>

Fonte: Elaboração Própria.

Quanto ao processo decisório, o referencial teórico tem o sentido de ampliar os conceitos dentro da importância deste em um ambiente corporativo, dando ênfase ao pragmatismo que requer o estudo do tema.

2.5 Processo Decisório

Com a criação da Teoria Administrativa, como forma de ciência com o intuito de analisar as mudanças sociais na estrutura de trabalho.

A tarefa básica da Administração é planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos totais de uma empresa a fim de alcançar seus objetivos. Conforme iremos verificar, um dos principais temas analisados na Escola Clássica da Administração é o Processo Decisório. (Chiavenatto, 1999, p.178)

Os tomadores de decisão são desafiados a pensar estrategicamente, usando informações financeiras e não-financeiras, oriundos da contabilidade e de relatórios gerenciais, segundo Moritz (2006, p.30):

Um processo de decisão inicia-se pela identificação das necessidades, do que é possível fazer, da informação que está disponível e da comunicação que precisa ser efetuada. Espera-se que estes elementos, ordenados numa estrutura lógica, resultem na possibilidade de uma melhor decisão.

A tomada de decisão é um processo sistêmico, que deve seguir alguns passos, sendo eles: formular o problema; estruturar o problema a fim de relacionar suas partes e formar um modelo; proceder a uma montagem técnica do modelo; testar e simular o modelo, e as suas possíveis soluções; estabelecer controles sobre a situação e a sua delimitação; e programar a solução na organização.

Para Pereira e Fonseca (1997, p. 35), a formulação de um processo sistêmico é essencial para a tomada de decisão:

A decisão é um processo sistêmico, paradoxal e contextual, não podendo ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem. O conhecimento das características, dos paradoxos e desafios da sociedade é essencial à compreensão dos processos decisórios.

Segundo Chiavenato (1999), a tomada de decisão é tarefa mais característica do administrador, já para Simon (1970), a decisão é um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir, devendo seguir os seguintes elementos na tomada de decisão.

O tomador de decisão é a pessoa responsável por escolher a alternativa a ser seguida; os objetivos, que busca atingir com suas ações; as preferências, que deve adotar para fazer a sua opção; a estratégia, que é o caminho a ser seguido pelo tomador de decisão para atender suas necessidades; a situação, relacionado ao ambiente em que é tomada a decisão, e o resultado, que é o efeito de uma dada tática utilizada na tomada de decisão.

2.5.1 Modelos de Processos Decisórios

O quadro abaixo apresenta um resumo dos quatro modelos de processos decisórios, proposto Moritz (2006):

Quadro 3: Modelos de Processo de Decisório segundo Moritz (2006).

Tipos de Modelos de Processos Decisórios	Características
Modelo Clássico ou Burocrático	Os procedimentos lógico-formais do Processo Decisório são enfatizados, corroborando que quem toma as decisões examina primeiro os fins e só depois estuda os meios para alcançá-los, subordinando a eficácia da decisão à escolha da melhor decisão.
Modelo Comportamentalista	O comportamento dos indivíduos na organização é muito acentuado e abrangente; em consequência, os gestores procuram prevê-lo para evitar situações desagradáveis no contexto das decisões. Afinal, a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões.
Modelo Normativo	O que deve ser feito é a preocupação central. É o modelo dos grupos técnico-profissionais.
Modelo Racional	O Processo Decisório tem como intuito maximizar os objetivos da alta administração e de seus acionistas.

Fonte: Elaboração própria.

O pensamento linear, afirma uma única solução para os problemas, que uma vez descoberta esta será constantemente válida, buscando tratar de forma isolada os problemas da organização. Contudo, o pensamento sistêmico considera várias causas e soluções para determinados problemas, reconhecendo-os como interligados com o restante da organização.

O processo de seleção de soluções visto pelo pensamento sistêmico caracteriza uma avaliação dos efeitos de qualquer solução na organização como um todo, não apenas na área aonde aconteceu o problema. O pensamento sistêmico também supõe que os problemas e suas soluções sequentes não são constantes, mas estão em contínua transformação.

Diferentes níveis organizacionais tomarão tipos diferentes de decisão. A alta gerência será responsável por determinar as metas estratégicas de uma empresa, ao passo que os gerentes intermediários tomarão decisões táticas ou administrativas. O nível organizacional mais baixo da administração, a supervisão, tomará decisões operacionais.

2.5.2 A importância da Informação para o processo decisório

A evolução do estudo dos processos decisórios das organizações dentre outros fatores leva em conta duas importantes características, a informação e a comunicação.

Moresi (2000) relata a importância da qualidade e da segurança da informação nos processos decisórios no contexto interno e externo da organização ao afirmar que:

É importante destacar que as informações podem atender a duas finalidades estratégicas: para conhecimento dos ambientes interno e externo de uma empresa e para atuação nestes ambientes.

A Informação Institucional é totalmente voltada para a alta direção da organização, com a finalidade de analisar as variáveis atuais no ambiente interno e externo da entidade, avaliando o desempenho, o planejamento e as deliberações de alto nível.

A Informação Intermediária é voltada para o nível gerencial médio da coordenação, comporta observar as variáveis atuais no ambiente interno e externo da organização, monitorar e avaliar os processos, planejamento e as tomadas de decisões em nível gerencial.

A Informação Operacional é destinada a os setores e seções, geralmente ligadas a execução de tarefas e atividades da organização. Geralmente monitora o espaço geográfico de sua responsabilidade, o planejamento e as tomadas de decisão em seu nível de operacionalidade.

Através da visão da teoria institucional Moritz (2006, p.17) também relata a relação do custo de transação, bem como os custos necessários para geração de informações para definir e estabelecer uma melhor transparência entre as partes contratantes:

Ressalte-se que a informação, também, custa dinheiro e adquirir e manter elementos desnecessários vai onerar mais os recursos organizacionais. Os gerentes precisam estar conscientes do seu custo ao designarem suas necessidades: informações de menos ou de má qualidade não ajudarão na tomada de decisão,

enquanto informações demais certamente gastarão mais recursos e poderão prejudicar dados bons e úteis.

A comunicação pode ser vista como uma ferramenta de coação e coerção em prol do processo decisório. Segundo Argyris e Cooper (2003) a comunicação apresenta sete elementos básicos, sendo eles: Fonte; Mensagem; Transmissão; Canal; Receptor; Emissor e Realimentação. Segundo Moritz (2006, p.21):

Há, pelo menos, duas posições sobre o papel da comunicação nas organizações. Uma delas considera a comunicação como um subprocesso que desempenha um papel importante em outros processos organizacionais. Por exemplo, a comunicação serve como um canal para o exercício da liderança ou para a manutenção de elos entre organizações.

Nas organizações geralmente se apresenta dois sistemas de comunicação: o Formal e o Informal. O Sistema de Comunicação Formal está ligado diretamente à estrutura organizacional, incluindo assim as relações de gerência, os grupos de trabalhos, as comissões permanentes e os sistemas de informação da administração. Já o Sistema de Comunicação Informal está ligado à interação entre as pessoas que fazem parte da organização.

3 METODOLOGIA

A pesquisa tem carácter descritivo, posto que vem analisar e interpretar fatos sem a interferência do pesquisador, além de proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito (GIL, 2010) a medida que investiga o processo decisório no Conselho Regional de Medicina do estado de Roraima, bem como a complexidade do seu processo de controle.

O estudo destaca ainda sua natureza predominantemente qualitativa, considerando que as informações coletadas são utilizadas para compreender razões, opiniões e motivações além de ajudar a desenvolver ideias acerca de determinado fenômeno, ou entidade (COOPER, D. R.; SCHINDLER, 2011) e documental, pois, vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (LAKATOS E MARCONI, 2010).

No âmbito deste estudo foi adotada, de acordo com a metodologia de Yin (2016), a estratégia de coletar dados de várias fontes. Foram coletadas informações por meio de investigação documental e levantamento tipo *survey*, de modo a assegurar a consistência. A seguir estão detalhados os meios utilizados:

- a) Pesquisa documental por utilizar fontes secundárias, como livros, revistas, artigos científicos, diários oficiais, e documentos disponibilizados pela empresa, através prestações de contas e relatórios gerenciais.
- b) Levantamento (tipo *survey*) da percepção de quatro respondentes, composto por três membros da comissão de tomada de contas e pelo presidente, principal responsável pelo processo decisório do conselho. O instrumento principal deste levantamento foi um questionário semiestruturado em sete grupos, compostos por quarenta e uma questões afirmativas e fechadas, em escala do tipo *Likert* de cinco graus, de modo a obter dos respondentes suas percepções acerca variáveis do processo decisório e controle da entidade. Foi aplicado aos tomadores de contas, principais responsáveis pelo controle interno e pelo processo decisório do CRM.

4 RESULTADOS

Após investigação documental e aplicação do questionário, foram identificadas características segundo a percepção dos respondentes, responsáveis pela tomada de contas nas seguintes categorias: utilização de informações no processo decisório; especificações do modelo de processo decisório; ambiente de controle; avaliação de risco; procedimentos de controle; informações e comunicação; e monitoramento.

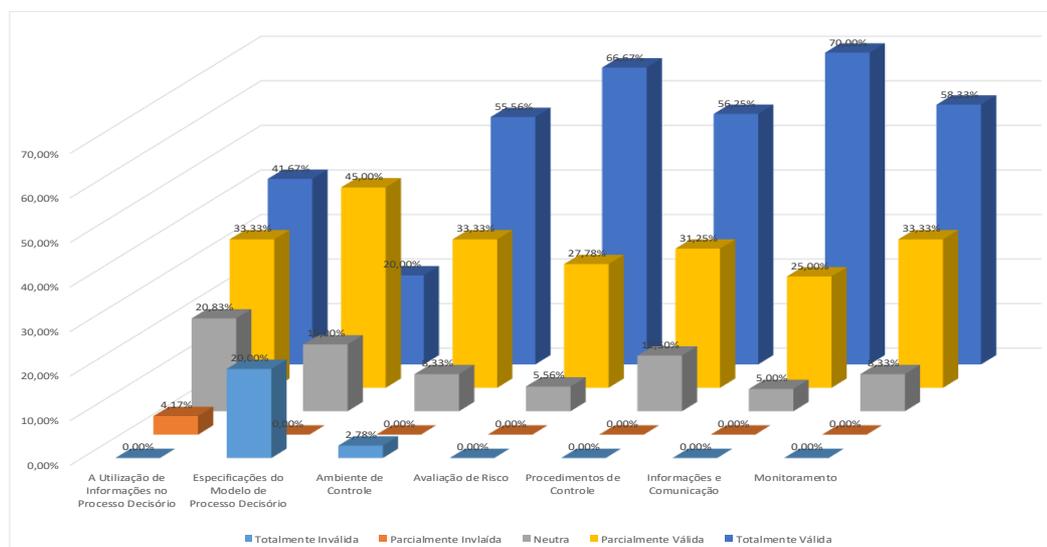


Figura 1: Gráfico de respostas

Verifica-se que, 75% (setenta e cinco por cento) dos respondentes, observam a utilidade das informações e as reconhecem como importante no auxílio para a tomada de decisão.

Neste contexto, 65% (sessenta e cinco por cento) das respostas indicam alguma interferência no processo decisório, seja por fatores pessoais ou políticos, característicos em conselhos de classe. Destarte a entidade utiliza um modelo misto, entre os modelos Normativo e Burocrático com predominância deste último.

No mesmo sentido do primeiro grupo de questões, os entrevistados compreendem o Controle Interno como essencial para instrução e consecução dos objetivos da unidade. No qual mais de 88% (oitenta e oito por cento) das afirmativas foram consideradas totalmente válidas no que dizem respeito as formalidades no ambiente de controle, que corroboram com os questionamentos anteriores quanto a presença a presença do modelo normativo.

Dos nove questionamentos aplicados verificou-se que mais de 94% (noventa e quatro por cento) das afirmativas, identificam como válida a percepção dos processos críticos, o diagnóstico dos riscos, a classificação o modo a serem tratados em uma escala de prioridades para suas correções.

Verifica-se que de 87% (oitenta e sete por cento) dos questionamentos, identificaram como válida a existência e a consistência de políticas e ações preventivas, e que os custos inerentes a redução dos riscos são apropriados.

Por sua vez 95% (noventa e cinco por cento) apontam a tempestividade da informação como relevante ao processo decisório concomitante com a transição da informação nos níveis hierárquicos da Instituição.

Já no que se refere ao constante monitoramento do Controle Interno, 91% (noventa e um por cento) dos respondentes identificam na sua eficiência ao longo do tempo a efetiva e adequada verificação das inconsistências buscando a melhoria no desempenho da Instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados apresentados pelo questionário demonstraram que os responsáveis pela comissão de tomada de conta, que analisam as informações contábeis e financeiras emitidas pelo conselho, apresentam um bom nível de conhecimento contábil para análise das informações, contudo, os relatórios analisados não passam segurança razoável, tendo em vista que os mesmos, não apresentam capacidade técnica suficiente para o exercício regular das atribuições exigidas aos cargos que ocupam na estrutura do CRM-RR.

Uma das percepções obtidas na pesquisa, após investigação e aplicação do questionário indica o crescimento do CRM-RR em número de inscritos, orçamento e outros como entidade, e com esse aumento cresce a demanda por serviços administrativos, ou seja, a complexidade das atividades e o crescimento da demanda por informações do conselho, indica a necessidade de implementação de processos de controle mais dinâmicos que visem a melhoria das políticas de controle interno.

A análise dos dados possibilitou verificar que o sistema de Controle Interno do CRM-RR exercido pela comissão de tomada de contas, auxilia de forma exponencial o processo decisório da instituição objeto de estudo. E que as informações decorrentes da atuação do controle interno são de extrema valia para o processo decisório da organização, contudo os

membros responsáveis pelo controle interno são indicados pela plenária regional, que é constituída por 20 (vinte) conselheiros efetivos e 20 (vinte) substitutos eleitos com mandato de cinco anos.

Devido aos fatos apresentados a imparcialidade da comissão de tomada de contas pode ser afetada, considerando que além da indicação, os membros da comissão compõem a chapa eleita e para tal pressupõe-se apoio político. Atenuante a possibilidade de falta de imparcialidade na emissão do parecer, a formação acadêmica dos membros destoas das atribuições que o cargo exige, além de não possuir habilitação profissional e capacidade técnica específica.

O processo decisório apresenta a necessidade de informações confiáveis, atuais e relevantes para a correta tomada de decisão. Conforme foi verificado, os dados relevantes do controle interno, como os procedimentos de avaliação de riscos e de ambiente de controle, buscando a percepção da administração em relação ao Controle Interno, e sua importância na consecução dos seus objetivos e a existência de manuais de procedimentos padronizados.

Sendo utilizado como ferramenta de gestão, o controle interno configura como uma excelente ferramenta para nortear a administração na busca da eficiência. Cabem aos aparelhos públicos, buscar formas de utilizar o controle interno de forma eficiente e eficaz, trazendo segurança tanto para os gestores como para a organização.

Como foi observado, o Conselho Regional de Medicina não apresenta um setor de controle interno estabelecido dentro da organização, sendo a atividade deste setor realizada pela Comissão de Tomada de Contas. Seus membros apresentam pouco conhecimento contábil e administrativo, com isso, torna-se necessário a criação de um setor de controle interno, devido ao crescimento de importância da ferramenta controle nas organizações e devido sua imposição legal.

A realização do estudo se debruçou sobre um tema de notada relevância, tanto academicamente como profissionalmente, todavia, sua relevância social se destaca, haja vista a pressão social e profissional para melhor utilização de recursos por parte das organizações públicas. Desejo antigo da sociedade que se reforça com o tempo, como é visto no cenário político brasileiro.

Como sugestão para próximas pesquisas, sobre o tema, processo decisório no CRM-RR, uma boa abordagem seria o estudo das mudanças ocorridas após a implantação de um sistema de controle interno com corpo técnico capacitado, bem como o impacto causado nos processos e relatórios da instituição com a percepção dos usuários das informações geradas pela implantação do mesmo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R.L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1976.

ARGYRIS, Chris; COOPER, Cary. **Dicionário Enciclopédico de Administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon; MARTELETO, Maria Regina; SOUZA, Donaldo Bello. **Educação, trabalho e delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão**. Ciência da Informação. São Paulo. v.29, n.3, p.14-24, set./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n3/a02v29n3.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2015.

BRASIL. Constituição (1988): Texto Constitucional de 5 de outubro de 1988 com alterações adotadas pelas emendas constitucionais nos 1/92 a 19/98 e emendas constitucionais nos 1 a 6/94. ed. atual. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. Lei n. 3.268, de 30 de setembro de 1957. Dispõe sobre os Conselhos de Medicina, e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 1957.

_____. Lei n. 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília: Congresso Nacional, 1964.

_____. Lei n. 9.649, de 27 de maio de 1998. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 1998.

_____. Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 1967.

_____. Decreto n. 44.045, de 19 de julho de 1958. Aprova o Regulamento do Conselho Federal e Conselhos Regionais de Medicina. Brasília: Congresso Nacional, 1958.

_____. Lei Complementar 101, de 04 de maio de 2000. Aprova a Lei de Responsabilidade Fiscal. Brasília: Congresso Nacional, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 1999.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRUZ, Flávio da; GLOCK, José Osvaldo. **Controle Interno nos Municípios**. São Paulo: Atlas, 2003.

DRUCKER, Peter. **Administração lucrativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

FEU, Carlos Henrique. **Controle interno da administração pública: um eficaz instrumento de accountability**. 2003. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/4370/control-interno-na-administracao-publica>>. Acesso em: em 24 set. 2015.

FERNANDES, Sandra de Souza. **Controle interno: uma importante ferramenta na administração de uma autarquia**. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2006. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis294199>>. Acesso em: 25 set. 2015.

FREZATTI, Fábio. ROCHA, Welington, NASCIMENTO, Artur Roberto, JUNQUEIRA, Emanuel. **Controle Gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

KOOTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração, organização, planejamento e controle**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMILIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 35 ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. **Delineando o valor do sistema de informação de uma organização**. Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2015.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Processo decisório** – Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. 168 p. Disponível em: <http://cead.ufpi.br/conteudo/material_online/disciplinas/pro_dec/download/Processo_Decisorio_final_18_12_06.pdf>. Acesso em: 23 set. 2015.

MOTTA, Fernando Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: Instrumento de Apoio ao Processo Decisório**, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ Jr., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica. Textos e casos práticos com solução**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

REIS, Heraldo da Costa; MACHADO JÚNIOR, J. Teixeira. **A lei 4.320 comentada**. 31ª. Ed., Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAN), 2003.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SIQUEIRA, Frederico Rodrigues de. **Evolução do sistema governamental de controle**. 1999. Curso de pós-Graduação em Auditoria. Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais. UNB, Brasília. 1999. Disponível em: <http://www.unb.br/administracao/auditoria_interna/artigos/evolucao_do_sistema_governamental_de_controle>. Acesso em: 23 set. 2015.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

VAHL, Teodoro Rogério. **Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras**. In.: Temas de Administração Universitária. Florianópolis: UFSC, 1991.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Bookman. 2016.

Data recebimento do artigo: 15/02/2019

Data do aceite de publicação: 20/05/2019