

UM ESTUDO SOBRE O CONTROLE INTERNO APLICADO NA GESTÃO DE EMPRESA DE GRANDE PORTE NA CIDADE DE FORTALE

Estevão Thé Eskinazi ¹

José Nelson Barbosa Tenório ²

RESUMO

Este trabalho centra sua atenção nos procedimentos de controle interno, mostrando as suas funções e melhorias de resultados a partir do seu aprimoramento como ferramenta de gestão no estudo de caso realizado. Trata-se de um estudo de caso realizado com fontes secundárias, obtidas com os colaboradores da organização, as quais possuem o intuito de explorar o tema e conseguir conhecimento suficiente para obter conclusões sobre o mesmo. De forma geral, os resultados mostraram que os controles internos podem ser uma ferramenta utilizada tanto para melhoria dos resultados, aumentando a eficiência e eficácia de atividades da organização, quanto para aumentar a fidedignidade das informações, reduzir custos e salvaguardar ativos.

Palavras-chave: Controle Interno. Gestão. Resultados.

ABSTRACT

This work focuses on the internal control procedures, showing their functions and results improvements from their improvement as a management tool in the case study carried out. It is a case study carried out with secondary sources, obtained with the collaborators of the organization, which have the intention of exploring the subject and obtaining sufficient knowledge to obtain conclusions about the same. Overall, the results showed that internal controls can be a tool used to improve results, increase the efficiency and effectiveness of the organization's activities, increase information reliability, reduce costs and safeguard assets

Keywords: Internal Control. Management. Results.

¹ Bacharelado em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, estevao_e@hotmail.com

² Bacharelado em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, nelson270904@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Para que todas as formas de administração acompanhem a evolução, necessidades globais e ao mesmo tempo alcancem seus objetivos, é necessário que estas exerçam o controle dos processos e atividades e que suas ações sejam planejadas com o intuito de fornecer melhor aplicação dos seus recursos.

O conhecimento e a aplicação correta das formas são essenciais para que a entidade consiga gerar informações fidedignas e também atingir seus objetivos. Dentre estes instrumentos, há o controle interno, o qual torna possível a mensuração e a verificação do efetivo cumprimento das metas e das atividades estabelecidas pela administração.

Diante disso, um sistema de controle utilizado de forma eficaz é capaz de auxiliar a entidade na mensuração e disponibilização das informações financeiras, orçamentárias, patrimoniais e de produtividade. Ademais, produz com fidedignidade e tempestividade tais dados para servir como base para diversas análises, assistindo no acompanhamento dos resultados e metas da entidade.

A importância do controle interno torna-se evidente no momento em que se percebe que não é possível conceber uma empresa que não disponha de controles que contribuam para garantir a fluente continuidade das operações e o alcance do retorno esperado.

O mesmo oferece subsídios para garantir um efetivo gerenciamento dos negócios, evitando desperdícios, produzindo informações fidedignas e, também, fornecendo maior transparência na execução das atividades organizacionais.

Este tipo de controle auxilia a administração a atingir seus objetivos, monitorando o desempenho dos processos, comparando o resultado com o que foi planejado e, principalmente, possibilitando correções e adaptações de forma a garantir o resultado esperado. São características que tornam o conhecimento do assunto interessante para o estudo e indispensável para o administrador, além de explorar a visão de gestão sobre o controle interno.

Tais aspectos podem ser utilizados para dois fins gerais: gestão e antifraude. O segundo é mais explorado pela literatura, o qual existem vários estudos de casos publicados. Porém, o

aspecto da gestão é algo ainda pouco explorado, porém muito importante para a sobrevivência de uma organização.

Diante disso, o presente artigo possui como objetivo geral analisar a contribuição do controle interno na melhoria da gestão de uma entidade. Para isto, foram definidos alguns objetivos específicos, sendo eles:

- ✓ •Demonstrar os conceitos e procedimentos de controle interno existentes na bibliografia sobre o tema;
- ✓ •Analisar se o controle interno é efetivamente uma ferramenta capaz de contribuir no desenvolvimento da gestão empresarial por meio de um estudo de caso e seus resultados.

Para fins deste estudo foram realizadas tanto as pesquisas bibliográficas em livros, artigos, periódicos e sites da internet que versem sobre o assunto e tema desse trabalho.

Além disso, tais informações e resultados alcançados foram baseados em documentos originários do desenvolvimento dos trabalhos de uma consultoria especializada em gestão em alguns departamentos e processos da empresa estudada, como por exemplo, notas técnicas, pastas de trabalho, atas de reunião e normativos internos, além de conversas com colaboradores. Desta forma, as informações foram obtidas a partir de fontes já existentes.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, a qual teve como objetivo estudar o tema em questão dentro de um contexto real, com informações e proposições reais. O estudo de caso foi realizado em uma empresa de grande porte no ramo de infraestrutura localizada em Fortaleza-CE.

2 CONTEXTO TEÓRICO-

2.1 Controle

O controle se relaciona com todas funções dos procedimentos executados na administração, como o planejamento e a organização, proporcionando a possibilidade de mensurar e avaliar os resultados das ações.

A palavra controle, de acordo com Larousse (1992) significa:

fiscalizar, verificar e supervisionar. Deste modo, o processo de controle tem o objetivo de assegurar a execução das operações que são previamente definidas e sua ação depende de informações que são recebidas, possibilitando uma eventual ação corretiva.

Deste modo, o controle é um instrumento utilizado por todas as organizações para verificar a exatidão dos seus dados e fiscalizar as operações com o objetivo de otimizar a aplicação dos seus recursos.

2.1 Controle Interno

O COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros por meio da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa.

O COSO define controle interno como:

Controle interno é um processo, efetuado pelo conselho de uma entidade de administração, gerências e outro pessoal, projetado para fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos relativos às operações, emissão de relatórios e conformidade.

O controle interno mostra-se como uma ferramenta fundamental para o aperfeiçoamento e cumprimento adequado da gestão, pois este abrange o plano de toda a organização e todos os métodos adotados pela entidade para salvaguardar os seus interesses e ativos, além de avaliar a fidedignidade das informações. Deste modo, o controle interno pode ser definido como um conjunto de ações voltadas para a segurança do patrimônio e ferramenta capaz de aprimorar a eficiência das operações.

De acordo com a Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina (2012):

O controle interno sob a visão contábil compreende o conjunto de recursos, métodos, procedimentos e processos que visa, dentre outras coisas, proteger os ativos, assegurar a veracidade dos componentes do patrimônio, bem como dar conformidade ao registro contábil em relação ao ato correspondente.

Desta forma, o sistema de controle interno pode ser denominado como um grupo de unidades técnicas orientadas para fomentar a eficiência e a eficácia nas operações e fiscalizar o cumprimento das políticas que são estabelecidas em lei.

No julgamento de Di Pietro (2007, p. 670), a finalidade do controle interno:

É a de assegurar que a administração atue em consonância com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico, como os da legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação, impessoalidade; em determinadas circunstâncias, abrange também o controle chamado de mérito e que diz respeito aos aspectos discricionários da atuação administrativa.

“A importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações proposto” (ATTIE, 2007, p. 112).

“Finalidade do controle é a fidelidade da informação; a certeza de que as coisas aconteceram tal como deveriam. (...) O controle é o “olho” do dono, ou seja, a “presença”, através de instrumentos (que podem ser aparelhos, impressos, pessoas etc.)” (SÁ, LOPES, 1989, p. 15).

Portanto, o controle interno apresenta também um conjunto de procedimentos e métodos com o objetivo de salvaguardar os ativos e auxiliar a administração com relação à condução ordenada dos negócios de toda a entidade.

De acordo com Almeida (2009, p.70):

O custo do controle interno não deve exceder aos benefícios que dele se espera obter. Isso quer dizer que os controles mais sofisticados (normalmente mais onerosos) devem ser estabelecidos para transações de valores relevantes, enquanto os controles menos rígidos devem ser implantados para transações menos importantes.

O controle interno se mostra imprescindível para o cumprimento institucional das entidades, garantindo a eficiência e eficácia das operações. Contudo, os custos para implementar o controle interno, bem como os procedimentos de controle e as ações corretivas, não devem exceder os benefícios que delas resulte.

Por conseguinte, o controle interno também fornece apoio às atividades do controle externo, pois a eficiência e eficácia das atividades do controle externo dependem de um controle interno integrado, que ofereça informações fidedignas para que, por exemplo, os

órgãos responsáveis possam fiscalizar as ações da administração pública e o seu funcionamento o façam da melhor maneira possível.

2.2 Objetivos do Controle Interno

O controle interno tem como principais objetivos relacionados a entidades em geral:

- Estímulo à eficiência operacional;
- Aderência às políticas existentes.
- Salvaguarda de interesses;
- Precisão e confiabilidade dos relatórios financeiros e operacionais.

O objetivo do controle interno que diz respeito ao estímulo a eficiência operacional, de acordo com Attie (2006, p.120):

O objetivo do controle interno relativo à eficiência operacional determina prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme. As inúmeras tarefas praticadas pelos diversos setores de uma empresa necessitam de uma linha mestra de raciocínio e de conduta. Cada um dos segmentos tem suas particularidades e cada indivíduo precisa conhecer sua tarefa, para que a totalidade mova a empresa como um todo. A empresa dispõe de políticas que estabelecem procedimentos para cada setor. Se há uma política de crédito, é preciso que seja comunicada a fim de que possa ser praticada. Se o funcionário tem de lidar com uma máquina específica, é necessário que lhe seja fornecido o treinamento adequado. Se há funcionários com falhas pessoais, é necessária comunicação que possibilite correção dessas falhas. Cada um desses exemplos implica o estabelecimento de regras para que se possa permitir um desenvolvimento suave e harmônico de toda a empresa, e possibilitar a maior eficiência na forma em que se desenvolvem as operações.

“As atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, de preferência por escrito, mediante o estabelecimento de manuais internos de organização” (ALMEIDA, 2003, p.64).

Assim, é possível concluir que o controle interno contribui de forma direta para a adequada execução das atividades visando maior eficiência operacional da organização através de políticas bem elaboradas, treinamentos de forma a conduzir as atividades do indivíduo de maneira harmônica e focada em resultados.

O controle interno também possui como objetivo a aderência a políticas existentes na entidade. Desta forma, de acordo com Attie (2006, p.121):

O objetivo do controle interno, relativo à aderência às políticas existentes, é assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelo pessoal. A empresa tem seu objetivo maior assegurado pelo fato de poder continuar operando indefinidamente, gerando resultados favoráveis que possibilitem sua permanência e expansão de suas atividades. Seus desejos não passam de meros sonhos quando não se tem a estrutura de apoio necessária à conjugação de suas atividades. Cada pessoa e cada segmento da organização precisam funcionar harmonicamente, fazendo com que toda a estrutura da empresa caminha para o mesmo objeto.

Para que esses objetivos sejam alcançados e que haja a aderência as políticas presentes na empresa, são necessários alguns meios, entre eles estão: supervisão, sistema de revisão e aprovação e, por fim, auditoria interna. A supervisão concede um melhor rendimento pessoal, fazendo com que prováveis erros e dúvidas sejam corrigidos em tempo hábil por meio de treinamentos.

O sistema de revisão e aprovação indica por meio do método de revisão e aprovação, que as políticas e procedimentos estão sendo adequadamente seguidos. E, por fim, a auditoria interna contribui para que as atividades realizadas na empresa estejam de acordo com as políticas que são determinadas pela administração.

Em decorrência da aderência as políticas da empresa promovida pelo controle interno, é possível concluir que os objetivos da empresa podem ser alcançados com maior eficiência, trabalhando de acordo com as normas internas e, se for o caso, promovendo melhorias para, desta forma, tornar-se mais eficaz.

“O objetivo do controle interno relativo à salvaguarda dos interesses refere-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades” (ATTIE, 2006, p. 117).

“Uma empresa dispõe de bens, direitos e obrigações que se encontram divididos por diversos departamentos e setores que cuidam individualmente da parte que lhes cabe” (ATTIE, 2006, p. 117).

Portanto, a salvaguarda de interesses tem como objetivo a proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades.

O objetivo do controle interno correspondente à precisão e confiabilidade dos relatórios financeiros e operacionais, segundo Attie (2006, p.119):

O objetivo do controle interno relativo à precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais compreende a geração de informações adequadas e oportunas, necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados na empresa. Uma empresa necessita construir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores.

Assim, pode-se notar que para haver precisão e confiabilidade das informações contábeis, é preciso que haja documentação confiável, conciliação, análise, plano de contas, tempo hábil e equipamento mecânico.

Desta forma, o controle interno pode trabalhar visando o cumprimento da missão institucional da entidade, porém, é necessário que o mesmo seja capaz de possibilitar a efetiva execução dos relatórios, verificando a sua exatidão e confiabilidade.

2.3 Controle Contábil e Controle Administrativo

O controle interno quando bem desenvolvido é capaz de envolver outras áreas incluindo o controle orçamentário, programas de treinamento pessoal, controle de qualidade e auditoria interna, entre outras. Desta forma, é possível notar que o controle interno contempla outros controles, que podem ser relacionados à contabilidade ou não, sendo denominados de controles contábeis e administrativos.

Os controles contábeis segundo Attie (2006, p.114), são aqueles que:

Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia dos valores; e controles físicos sobre estes valores.

Por outro lado, ainda conforme Attie (2006, p.114), os controles administrativos:

Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.

Portanto o controle interno, seja ele contábil ou administrativo, promove um estímulo à eficiência, pois promove a execução das tarefas de forma a obter entendimento e ação tempestiva e uniforme. Ainda, estimula a aderência às políticas existentes na entidade, pois assegura que as propostas da administração, definidas através de suas políticas, sejam adequadamente seguidas e executadas pelos funcionários. Para isso é feito um controle de supervisão, sistema de revisão e aprovação e auditoria interna.

Com isso, para que a entidade possua um eficiente sistema de controle interno, são necessários, de acordo com Attie (2006, p.116), características que envolvam:

Plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções entre execução operacional e custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização; sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas; observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização; e pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições.

Por fim, o controle interno com as características adequadas, assegura uma maior precisão e confiabilidade nas informações para administrar e compreender os eventos que ocorrem na empresa. Como ferramenta para assegurar a precisão é feito o uso de documentação confiável, conciliação, análise e um adequado plano de contas.

3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo foram abordados os aspectos relacionados ao estudo de caso efetuado. Após caracterizar a empresa estudada e o mercado em que está inserida, foram apresentados alguns processos bem como as melhorias identificadas no controle interno de forma a melhorar os resultados da organização.

A metodologia utilizada para o estudo de caso foi tanto quantitativa, para quantificar os dados e mostrar os resultados, quanto qualitativa, a partir da percepção e discussões com os colaboradores da organização. Foi realizada uma pesquisa de campo, a qual foram envolvidos alguns departamentos da entidade, além de documentos internos.

3.1 Descrição do Estudo

O estudo teve como principal objetivo estudar a aplicação do controle interno como instrumento de gestão na organização escolhida para estudo de caso, ou seja, na melhoria de resultados, monitoramento e controle, maior eficiência e eficácia dos processos e ganho de produtividade.

Para tanto, foram obtidos dados junto à empresa, os quais são originários de trabalhos desenvolvidos por uma consultoria em determinados departamentos e processos da organização, visando a melhoria de sua gestão.

Os resultados foram organizados a seguir de maneira lógica e de fácil compreensão, os quais foram divididos por processos ou controle interno e descritos quanto à sua situação atual e as sugestões de melhorias.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Controle de Ativos

Muitas organizações possuem ativos que são utilizados pelos funcionários para desempenho de suas funções. No entanto, muitas delas não dão a devida importância quanto à gestão destes ativos.

A gestão dos ativos de uma organização possui grande importância, visto que os itens fazem parte do patrimônio da entidade, independentemente do valor monetário correspondente. São importantes também para a contabilidade, uma vez que o principal objeto de estudo da contabilidade é o patrimônio.

No contexto do estudo de caso, não havia controle correto sobre os ativos, a empresa tinha pouca noção da relação ativo x funcionário, dificultando o mapeamento daqueles que precisam de manutenção, dos que precisam ser devolvidos quando um colaborador deixa de trabalhar na organização, etc.

A empresa estudada, por ser de grande porte e ter atuação no Brasil e no exterior, possui diversos ativos, e muitos deles são utilizados por funcionários para desempenhar suas funções, como por exemplo:

- Notebook;
- Veículos;
- Celulares;
- GPS.

O controle desses ativos era realizado de forma manual, ou seja, o funcionário solicitava determinado ativo preenchendo um formulário BIP - Boletim de Informação Patrimonial - manualmente, o que aumentava a chance de erros no preenchimento, diminuindo o controle dos ativos quanto à baixa no sistema, manutenção e transferência dos mesmos.

Outra inconsistência identificada foi a inexistência de uma política de manutenção preventiva dos ativos, o que ocasiona custos extras devido a manutenção corretiva, multa por erro dos ativos desregulados e perdas da operação por quebra dos ativos.

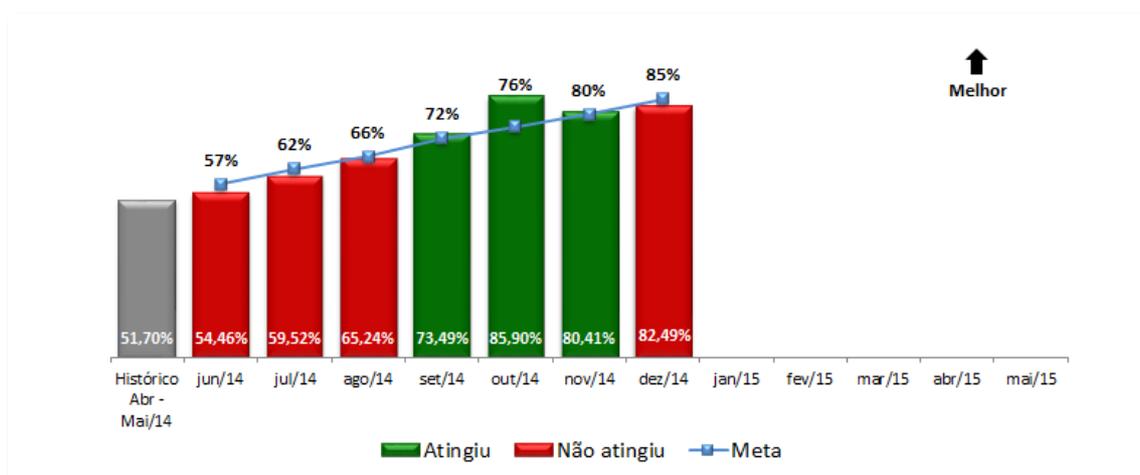
Diante disso, foram propostas algumas sugestões de melhoria, tais como:

- Automatizar o preenchimento do BIP;
- Padronizar o procedimento de preenchimento do BIP;
- Estabelecer e divulgar a política e planejamento para manutenção preventiva dos equipamentos.

As melhorias visam o aumento do controle dos ativos, a redução dos custos relacionados às manutenções corretivas, redução de erros no preenchimento, redução das multas por erros de ativos desregulados, ganho de produtividade diante da informatização do processo, aumento na produtividade da operação, uma vez que o índice de quebra diminui, entre outros ganhos indiretos como consequência das sugestões.

Com o acompanhamento do índice de associação de ativos, é possível visualizar a melhoria nos resultados da relação ativo x funcionário.

Índice de Associação de Ativos (%)



4.2 Controle de Frequência

As empresas têm buscado utilizar as novas tecnologias para aperfeiçoar seus processos e ganhar produtividade. O controle de frequência é um exemplo. Ele foi beneficiado com a informatização e automatização dos processos de controle de frequência, permitindo maior confiabilidade dos dados e informações geradas e maior agilidade nas atividades rotineiras.

No contexto da empresa estudada no estudo de caso, apesar do processo estar, em teoria, consolidado devido aos anos de prática e informatizado, foram identificadas melhorias no controle e acompanhamento da frequência, as quais tinham consequências, que podem ser imediatas ou de médio prazo.

Algumas melhorias identificadas referem-se ao sistema utilizado para o controle da frequência, que durante o estudo foi verificado que o mesmo ficava indisponível para acesso. Para suprir o sistema enquanto estava indisponível, o controle era feito manualmente, fazendo com que os próprios funcionários preenchessem os horários. Este tipo de controle (manual) aumenta o risco de erros durante o preenchimento, fazendo com que as informações não sejam tão fidedignas quanto as do sistema.

Essa questão gerava muito retrabalho para a área de Recursos Humanos, visto que o controle de frequência está diretamente ligado à folha de pagamentos dos colaboradores. A área tinha que analisar os casos de inconsistência um a um e reemitir o pagamento da maneira correta e justa. Ainda assim, haviam colaboradores que, ao sair da empresa, acionavam a justiça reivindicando que a empresa não honrou corretamente com suas obrigações.

Outra melhoria identificada foi o descumprimento da política de controle de frequência com os acordos coletivos. Em alguns anos, o acordo coletivo revisava essa questão, no entanto a empresa não ajustava sua política de forma a se adaptar à nova realidade, gerando desconforto com os colaboradores e sindicato, além de multas e processos na justiça.

Ademais, o sistema permitia a emissão de relatórios gerenciais na extensão Excel, de forma a auxiliar os gestores responsáveis no acompanhamento do controle de frequência. No entanto, cada filial possuía um tipo de relatório, não havia um padrão a ser seguido, ou seja, quando um gestor da empresa solicitava um relatório de frequência dos colaboradores

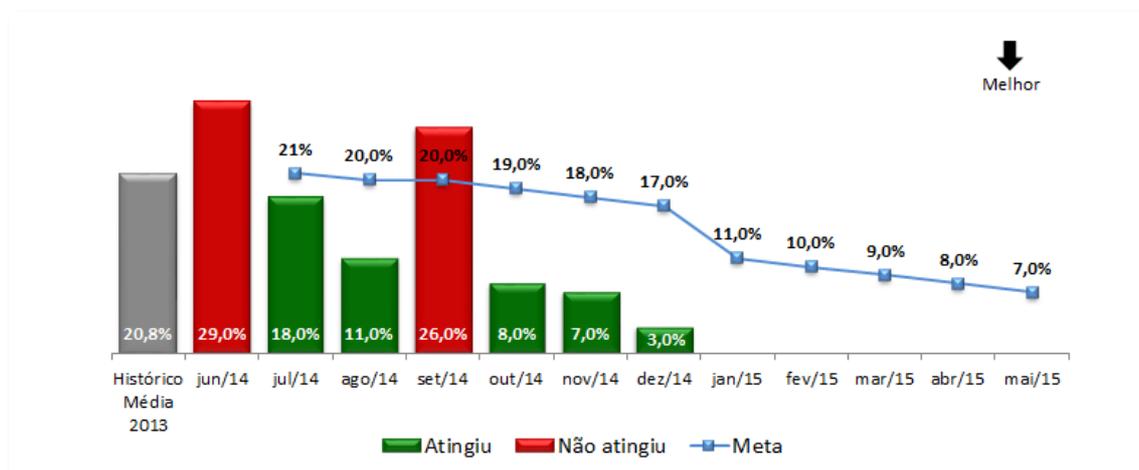
consolidado, os funcionários responsáveis tinham muito retrabalho em organizar as informações necessárias para suprir a demanda.

As sugestões de melhoria basearam-se no contato com o fornecedor do sistema para informar sobre os problemas ocorridos, porém não foi suficiente, visto que a indisponibilidade do sistema continuou a ocorrer. Desta forma foi solicitada uma pesquisa de viabilidade econômica de outro sistema de controle de frequência de forma a substituir o existente por outro, mas sem haver grandes gastos.

Resolvendo a questão da indisponibilidade do sistema de controle de frequência, indiretamente resolveria a questão do preenchimento manual e, por conseguinte, questões como fidedignidade das informações, o retrabalho da área de Recursos Humanos, redução de multas e questões processuais na justiça contra a empresa.

A partir do acompanhamento do índice de restituição em relação ao descontado do mês anterior é possível visualizar uma melhora expressiva nos resultados.

% Restituído em relação ao descontado do mês anterior



A empresa revisou a política de frequência para se adaptar às novas regras do acordo coletivo, além disso criou uma rotina de revisão semestral da política como prevenção a novas ocorrências dessa natureza.

Por fim, os colaboradores desenvolveram relatórios gerenciais com acesso compartilhado pela web de forma a aumentar a produtividade, além de padronizar os relatórios emitidos e a rotina de análise de frequência.

4.3 Controle de Desligamento

Assim como há o processo de admissão em uma entidade, onde o colaborador é contratado e inicia suas atividades, também existe o processo de demissão, onde o mesmo é afastado de suas atividades e perde o vínculo com a entidade.

No contexto do estudo, foram identificadas melhorias no controle de demissão da empresa estudada no estudo de caso. Foi visto que, além do impacto do controle de frequência no desligamento, ocasionando inconsistências nos pagamentos e descontos devidos, havia também um alto risco da existência de vínculo do colaborador desligado com acesso ao sistema e, por conseguinte, a informações confidenciais.

Ademais, a forma com que era comunicado o desligamento gerava insatisfação nos colaboradores, de maneira que impactou de maneira negativa as avaliações internas de pesquisa de clima organizacional.

Além disso, havia um alto índice de rescisões, o que ocasionava custos acima do normal, até mesmo para uma empresa prestadora de serviços de grande porte. Em algumas regionais, foi visto que em alguns casos, um colaborador era demitido, recebia os benefícios normalmente, e após um curto período de tempo era recontratado.

As sugestões de melhoria basearam-se no estabelecimento de índice de conformidade no cadastro do sistema de forma a evitar que colaboradores desligados tenham acesso a informações confidenciais. Além disso, o padrão de desligamento foi revisado e os colaboradores foram treinados quanto à forma de comunicar um desligamento, com o intuito de minimizar a insatisfação dos colaboradores e o resultado negativo na pesquisa de clima organizacional.

Por fim, foi elaborada, implantada e divulgada uma política de redução de custos de rescisões a fim de evitar os gastos elevados ao desligar um colaborador.

4.4 Controle de Viagens

A empresa estudada possui cobertura nacional e internacional, e por isso seus colaboradores têm que realizar viagens para atender seus clientes da melhor maneira possível. No controle de viagens, foram identificadas oportunidades de melhoria em diferentes aspectos.

Um deles foi a inexistência de trava orçamentária para viagens, ou seja, os colaboradores gastavam livremente, apesar da existência de uma meta orçamentária para viagem.

Outro aspecto identificado foi a inexistência de integração entre os sistemas utilizados pela empresa, como por exemplo entre o sistema de viagem e o de controle orçamentário. Isso ocasionou a falta de fidedignidade das informações, visto que não havia comunicação entre os sistemas.

Ademais, foi identificada a ausência de orientação aos colaboradores quanto à prestação de contas para a empresa. Por exemplo, o funcionário dava entrada para utilizar o veículo da entidade e um valor monetário para abastecê-lo com o combustível adequado. Ao finalizar o atendimento ao cliente, o funcionário devolvia o veículo à empresa, no entanto não prestava conta do quanto gastou abastecendo o veículo, o que, algumas vezes, gerava custo extra para a organização.

Quanto às viagens aéreas, a empresa possuía uma agência de viagens que auxiliava na cotação de preços, no entanto foi visto que estes eram elevados em comparação aos preços praticados pelo mercado.

Além disso, a política de viagem da empresa apresentava desconformidades com relação à realidade, o que gerava confusão e desconforto por parte dos colaboradores ao viajar.

As sugestões de melhoria basearam-se principalmente na implantação de trava orçamentária no sistema de viagem de forma a evitar que o custo com viagem ultrapasse o orçado previsto para o período. Além disso, o sistema de viagem foi integrado aos demais

sistemas utilizados pela entidade de forma a produzir informações fidedignas e confiáveis aos gestores.

Para mitigar a questão da ausência de orientação de prestação de contas, foi sugerido a elaboração e divulgação de cartilhas de treinamento para os colaboradores quanto à prestação de contas, e ainda a inclusão de uma mensagem de alerta de pendência de prestação de contas ao acessar o sistema da organização.

Além disso, foi orientado à empresa a substituição da agência de viagem por outra que cobrasse valores inferiores, reduzindo os custos com remuneração de agências de viagens.

Por fim, a política de viagem foi revisada e readequada para os novos sistemas e controles utilizados agência de viagem e processos da empresa, além de implantação de plano de comunicação corporativa com intuito de divulgar a nova política.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados apresentados, é possível concluir que o controle interno, além de possuir a função e capacidade de reduzir erros e fraudes nas entidades, também é possível melhorar seus resultados, focando em outras perspectivas, como por exemplo, redução de custos, redução de retrabalhos de determinadas áreas ou processos, maior controle do patrimônio por parte da organização, redução de multas e processos judiciais, entre outras melhorias supracitadas.

A dificuldade em obter documentos internos e a disponibilidade dos colaboradores da entidade estudada foram alguns fatores que dificultaram o maior detalhamento dos dados e informações.

Em pesquisas futuras, é aconselhável determinar um calendário de reuniões com os envolvidos na pesquisa, bem como um questionário padrão de forma a minimizar o risco com a disponibilidade dos colaboradores e na obtenção das informações necessárias.

REFERÊNCIAS

Brasscom (Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação). Dispõe sobre **Mercado de Tecnologia da Informação e Comunicação** em: <<http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/download.php?cod=593>>. Acesso em: 24 de Novembro de 2015.

Brasscom (Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação). Dispõe sobre TIC Brasil 2022 - **TIC Como Motor para Desenvolvimento e Inovação do Brasil** em: <<http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/download.php?cod=1341>>. Acesso em: 24 de Novembro de 2015.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Dispõe sobre **Controle Interno** em: <http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf>. Acesso: 12 de Maio de 2015.

CVM (Comissão de Valores Mobiliários). Dispõe sobre **Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade** em: <<http://www.cvm.gov.br/legislacao/deli/deli029.html>>. Acesso: 12 de Maio de 2015.

FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo). Dispõe sobre **Contabilidade** em: <<http://www.portalfea.fea.usp.br/contabilidade-e-atuaria/graduacao/o-que-e-contabilidade>>. Acesso: 12 de Maio de 2015.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARION, José Carlos; FARIA, Ana Cristina. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. 5ª edição, Ed. Atlas, São Paulo, 2009.

LAROUSSE, Cultural. **Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: NOVA CULTURAL, 1992.

PEREIRA, Carlos A. in CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2ª edição, Ed Atlas, São Paulo, 2001.

Portal de Telecomunicações, Internet e TICs. Dispõe sobre **Mercado de Telecom** em: <<http://www.telesintese.com.br/brasil-mercado-de-telecom-tera-receita-de-us-104-bilhoes-em-2015/>>. Acesso em 21 de Novembro de 2015.

SÁ, Antonio L.de. **Contabilidade para pequenos empresários**. Rio de Janeiro: Tecnopoint, 1989.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA. Dispõe sobre **Controle Interno Contábil** em: <<http://www.sef.sc.gov.br/servicos-orientacoes/dcog/controlo-interno-cont%C3%A1bil>>. Acesso em: 11 de Maio de 2015.

Telebrasil. Dispões sobre o **Setor de Telecomunicações** em: <<http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/o-setor-de-telecomunicacoes>>. Acesso: 24 de Novembro de 2015.

VICENTE, Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. 9ª Edição, 2013.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

ATTIE, William: **Auditoria Interna**. 2ª edição, Ed. Atlas, São Paulo, 2007.

ATTIE, Willian. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2006.

SÁ, Antonio L.de. **Contabilidade para pequenos empresários**. Rio de Janeiro: Tecnopoint, 1989.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria Um Curso Moderno e Completo**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.

Data recebimento do artigo: 03/06/2017

Data do aceite de publicação: 30/06/2017