

Padronização e Implantação das Normas de Procedimentos Administrativos do Poder Executivo Municipal

Standardization and Implementation of Administrative Procedure Norms of the Municipal Executive Power

DOI: <https://doi.org/10.29327/2509949.1.1-2>

Francisco Mendes da Rocha

Pós-Graduado em Gestão Pública Municipal - Universidade Federal de Rondônia - UNIR. E-mail: kikomendes17@gmail.com.
ORCID:

Caroline Lujan de Oliveira

Doutoranda em Administração na Universidade Federal do Paraná (UFPR) na linha de Estratégia e Análise Organizacional. Mestre em Administração (PPGA/UNIR), MBA (*Master of Business Administration*) em Auditoria e Controladoria, Especialista em Planejamento Estratégico na Gestão Pública e em Gestão em Educação a Distância. Graduada em Administração e em Ciências Contábeis. Administradora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), onde atua como Coordenadora de Compras e Licitações (CCL). E-mail: carol-lujan@hotmail.com.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7621-4879>

Recebido: 07 de maio de 2024.

Aprovado: 09 de junho de 2024.

Publicado: 13 de junho de 2024.

Resumo: Este estudo aborda a padronização dos processos e procedimentos na administração direta e indireta do Município de Nova Mamoré/RO. Com uma estrutura organizacional tradicionalmente funcional, cujo modelo divide a empresa em departamentos, onde os profissionais são alocados de acordo com sua área de atuação, sendo que cada departamento tem um líder, a falta de normas de padronização nos processos da organização foi identificada como o fator mais crítico que afetava a gestão de processos, gerando problemas de operacionalização e qualidade, como exemplo o desperdício de tempo e a não conformidade nas normas legais pertinentes e parametrização. Nesse contexto, é importante a análise da padronização dos procedimentos, que é objetivo deste estudo, onde se realizou a revisão da literatura e foram elaboradas análises das instruções normativas com fluxogramas e *check lists*. Identificou-se que a partir da utilização das ferramentas de gestão de processos, os processos internos foram formalizados e simplificados, o que contribuiu para um controle

sistemático e contínuo das operações, reduzindo os problemas de não conformidades e desperdícios ao longo dos processos.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Implantação. Normatização. Controle Interno.

Abstract: This study addresses the standardization of processes and procedures in the direct and indirect administration of the Municipality of Nova Mamoré/RO. With a traditionally functional organizational structure, where the model divides the company into departments, and professionals are allocated according to their area of expertise, each department having a leader, the lack of standardization norms in the organization's processes was identified as the most critical factor affecting process management, causing operational and quality issues, such as time wastage and non-compliance with relevant legal norms and parametrization. In this context, the analysis of the standardization of procedures becomes essential, which is the objective of this study, where a literature review was conducted, and analyses of normative instructions with flowcharts and checklists were developed. It was identified that by using process management tools, internal processes were formalized and simplified, contributing to systematic and continuous operational control, reducing non-compliance issues and waste throughout the processes.

Keywords: Process Management. Implementation. Standardization. Internal Control.

Como citar este artigo:

American Psychological Association (APA)

Rocha, F. M., & Oliveira, C. L. (2024, Jan./junho). Padronização e Implantação das Normas de Procedimentos Administrativos do Poder Executivo Municipal. *Revista Eletrônica de Administração Pública e Direito Público (READ-Públic@s)*, 01(1),24-38. <https://doi.org/10.29327/2509949.1.1-2>

NBR 6023 (ABNT)

ROCHA, F. M.; OLIVEIRA, C. L. Padronização e Implantação das Normas de Procedimentos Administrativos do Poder Executivo Municipal. **Revista Eletrônica de Administração Pública e Direito Público (READ-Públic@s)**, v. 01, n. 1, p. 24-38, Jan./Jun. 2024. <https://doi.org/10.29327/2509949.1.1-2>

1. Introdução

A padronização das normas e procedimentos de uma organização é importante, pois orienta a todos os envolvidos acerca da melhor forma de executar determinada tarefa (Brogni, 2015). Com isso, a organização tem maior garantia de que o serviço realizado por um determinado funcionário será, de certa forma, idêntico ou similar ao serviço executado por outro que porventura venha a lhe substituir.

Nesse sentido, é de grande valia a padronização, nos órgãos de controle interno, para o fortalecimento da instituição e de sua missão de apoio à implementação de uma administração pública transparente, para que os munícipes tenham a segurança e confiabilidade da boa aplicação dos recursos públicos, por entender que um sistema de controle interno estruturado e atuante poderá exercer o seu papel quanto à devida e correta aplicação das verbas públicas, detectando possíveis desvios de atos e ações inapropriadas, que porventura venham a afrontar, principalmente, os princípios que regem a administração pública (Castro, 2007).

O estabelecimento e a implementação do controle interno nas organizações públicas não são meramente uma exigência das Constituições Federal e Estadual, mas também uma oportunidade para proporcionar à administração mecanismos que assegurem, entre outros aspectos, o cumprimento das exigências legais, a proteção de seu patrimônio e a otimização na aplicação dos recursos públicos de forma racional e segura, garantindo maior eficiência aos gestores e melhor transparência e bons resultados à sociedade (Castro, 2007).

O controle pode ser compreendido como uma maneira de fazer com que um determinado resultado seja devidamente alcançado por meio do implemento, implantação e execução de procedimentos, cujas rotinas são definidas em normas, as quais servirão de marco quando da fiscalização e inspeção, com vistas a constatar se o *modus operandi* é o previsto (Brogni, 2016). Tal necessidade é salutar, tendo em vista que a conjuntura atual da administração pública é marcada pela escassez de recursos públicos frente às demandas crescentes por serviços públicos, o que leva os administradores públicos à tomada de decisões e, em especial, quanto à melhor e mais correta aplicação do dinheiro público.

Segundo Castro (2009), controlar tem sua origem como uma atuação própria das ciências contábeis, ligada à ideia de verificar o atendimento de um padrão. Essa ideia saiu do campo financeiro quando Taylor, pioneiro da administração científica, enquadrou o controle como uma das funções da administração (Castro), sendo esta função integrada a todas as

atividades que envolvem a gestão.

Assim, a implementação de mecanismos de controle deve ser planejada, sob a orientação técnica da unidade que atuará como órgão central do sistema de controle interno. O objetivo fundamental é dotar as unidades gestoras de elementos básicos, neste caso, de instruções normativas, para a estruturação e padronização das atividades de controle interno, orientando tanto os gestores como os servidores administrativos do Município de Nova Mamoré/RO que lidam cotidianamente com processos administrativos.

Isso posto, a padronização de processos e procedimentos é de grande valia e relevância para uma organização, pois normatiza e organiza fluxos de trabalho a fim de aumentar a produtividade, evitar desperdícios e efetivar os lucros (Santos et al., 2015).

O objetivo deste artigo é fazer considerações sobre a importância do estabelecimento de normas de controle interno do Poder Executivo do Município de Nova Mamoré/RO, pois não é simplesmente uma exigência constitucional, mas também uma oportunidade para proporcionar à administração local mecanismos que assegurem, entre outros aspectos, o cumprimento de diversas outras exigências legais, proteção do patrimônio e a otimização na aplicação dos recursos públicos de forma racional e segura, garantindo maior eficiência aos gestores, além de transparência, cujos bons resultados são revertidos à sociedade.

Em suma, confirma-se a necessidade de buscar a padronização nos órgãos de controle interno, para o fortalecimento da organização e de sua posição de apoio à implementação de uma administração pública transparente, para que a população possa ter, dessa forma, a segurança da correta utilização dos recursos públicos aplicados para o fortalecimento das políticas públicas, de interesses da coletividade.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Contexto Evolutivo

A finalidade principal dos órgãos de controle interno da Administração Pública é, basicamente, verificar se o gestor aplica os recursos que lhes são repassados de modo adequado, responsável, eficiente e moral (Castro, 2007).

Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2005), o controle constitui poder-dever dos órgãos a que a lei atribui essa função, precisamente pela sua finalidade corretiva; ele não pode ser renunciado nem retardado, sob pena de responsabilidade de quem se omitiu.

Desde a época da colonização brasileira, quando a Coroa Portuguesa exercia o domínio sobre quase todas as ações do Estado, já havia uma preocupação para o controle e utilização dos recursos públicos.

Já em 1680, criaram-se as Juntas das Fazendas das Capitanias e a Junta da Fazenda do Rio de Janeiro, jurisdicionadas a Portugal. Em 1761, surge uma Corte de avaliação financeira. A Carta Régia de 1764 determina a implantação de Juntas da Fazenda no Rio de Janeiro e nas Capitanias. No ano de 1808, foi instalado o Erário Régio e criado o Conselho da Fazenda, que visava acompanhar e controlar a execução da despesa pública de todos os dados referentes ao patrimônio e aos fundos públicos. Em 1822, com a Proclamação da Independência, foi instituído o Tesouro Nacional, com características de tribunal e prerrogativas de controlar a gestão governamental por meio de orçamentos públicos e de balanços gerais.

Logo mais, em 1831, foi criado o Tribunal do Tesouro Público Nacional que exercia as atividades fiscalizadoras do Tesouro Nacional e do Conselho da Fazenda, competia-lhe a administração da despesa e da receita públicas, da contabilidade e dos bens nacionais, o recebimento das prestações de contas anuais de todas as repartições e a análise dos empréstimos e da legislação fazendária. Em 1850, com a reforma administrativa daquele ano, confirmou-se a competência do Tribunal do Tesouro Público Nacional sobre a suprema administração da Fazenda e com a criação de uma Diretoria responsável pela Tomada de Contas, em 1858, o Tribunal do Tesouro teve sua competência ampliada.

Em 1889, com a Proclamação da República e o fortalecimento institucional das atividades legislativas, por iniciativa do então Ministro da Fazenda, Rui Barbosa, que o Decreto nº. 966-A foi criado o Tribunal de Contas da União.

Silva (2004) registra que desde 1922 existia no Brasil a preocupação com o controle no setor público. Naquela época o controle interno atuava examinando e validando as informações sob os aspectos da legalidade e da formalidade. Sua preocupação era no sentido de atender aos órgãos de fiscalização externa e não à avaliação da forma como os administradores atuavam na prestação dos serviços públicos.

Assim, para atingir a eficiência e qualidade de suas atividades, é preciso que os colaboradores conheçam e estejam focados nos objetivos da organização, bem como tenham e entendam seu papel dentro dela. Com a finalidade de auxiliar a organização e melhor desenvolver seus processos, é conveniente recordar algumas técnicas de Organização, Sistemas e Métodos (OSM), iniciando pela sua história até chegar às aplicabilidades dessas

técnicas na atualidade. O marco das técnicas utilizadas em OSM surgiu com a Revolução Industrial, quando foram introduzidas novas máquinas no meio produtivo, o que consequentemente gerou novos problemas tanto organizacionais quanto humanos. O desenvolvimento da função de OSM ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, quando as organizações passaram a visualizar a importância de atividades de apoio para alcançar as atividades-fins e assim atingir seus objetivos (Rocha, 1995).

Por meio da Lei 4.536/1922, foi organizado o Código de Contabilidade da União, regulamentado pelo Decreto 15.783, também de 1922, que aprovou o regulamento da Contabilidade Pública. Em 1930, devido ao fechamento do Congresso Nacional decorrente da Revolução de 1930, não ocorreu a prestação de contas pelo Executivo por um período de três anos. Assim, o papel do Tribunal de Contas somente foi revitalizado com a Constituição Federal de 1934, onde aparece como órgão de cooperação nas atividades governamentais.

A partir de 1935, o Tribunal passou a responder a consultas de Ministros de Estado acerca da legislação orçamentária, contábil e financeira e a expedir instruções dentro de sua área de atuação (levantamento e tomada de contas). Em 1936, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), o interesse público e o controle a priori passam a determinar uma fase denominada como administração burocrática.

Com a Constituição de 1937, na vigência do Estado Novo, alguns contratos passaram a prescindir de registro junto ao Tribunal, juntamente com despesas de tipo: representação, excursão, hospedagem etc. Até 1945, o Estado começa a ampliar suas funções econômicas, introduzindo uma administração mais gerencial, utilizando-se de princípios e técnicas da iniciativa privada, mas com ênfase no interesse público. Em 1946, com a redemocratização do país, restabelece-se a autonomia do Tribunal de Contas. Houve progressos no controle orçamentário.

A Constituição de 1946 clarificou o assunto, na órbita constitucional, pois em seu art. 22 assim dispôs:

A administração financeira, especialmente a execução do orçamento, será fiscalizada, na União, pelo Congresso Nacional, com o auxílio do Tribunal de Contas, e, nos Estados e Municípios, pela forma que for estabelecida nas Constituições Estaduais.

O texto constitucional de 1967 no que versa sobre controle, tem-se dois artigos:

Art. 16. A fiscalização financeira e orçamentária dos Municípios será exercida mediante controle externo da Câmara Municipal e controle interno do Executivo Municipal, instituído por lei (...)

Art. 70. A fiscalização financeira e orçamentária da União será exercida pelo Congresso Nacional mediante controle externo e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo, instituídos por lei.

Em 1969, com o advento da Reforma Administrativa, a importância do controle foi destacada e deixou clara sua função de proteção ao Patrimônio Público, por meio de normas voltadas para a fiscalização e o acompanhamento dos controles, registros, e aplicação dos recursos públicos, zelando e protegendo dessa forma, o Gestor Público, de penalidades e ações futuras, dos órgãos de fiscalização do Poder Público.

Na Constituição Federal de 1988, porém, o controle da Administração Pública foi bem delineado, fazendo referência ao sistema de controle interno, que deve ser institucionalizado, mediante lei, em cada esfera de governo. Nos três níveis, envolve um conjunto de atividades de controle exercidas internamente em toda a estrutura organizacional, sob a coordenação de um órgão central (ou cargo devidamente formalizado), delineando a abrangência da estrutura do Sistema de Controle Interno.

2.2 Estrutura do Controle Interno no Estado de Rondônia

A Controladoria Geral do Estado, órgão central do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo, tem como finalidade assessorar diretamente o Governador no desempenho de suas atribuições, quanto aos assuntos e providências atinentes, no âmbito do Poder Executivo, à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à prevenção e combate à corrupção e ao incremento da transparência da gestão na Administração Pública Estadual.

Em 28 de julho de 2011, através do Decreto nº 16.088, a Controladoria Geral do Estado passou por uma nova reformulação, visando desenvolver com maior eficiência e eficácia suas atribuições e competências, garantindo assim um controle interno de excelência.

Atualmente, a Lei Complementar nº 758, de 02 de janeiro de 2014, dispõe sobre a Estrutura Organizacional, as Funções Institucionais, o Quadro de Pessoal e o Plano de Carreira, Cargos e Remuneração (PCCR) dos servidores da Controladoria Geral do Estado.

A Controladoria Geral do Estado tem como compromisso realizar as atividades com dedicação e lealdade, respeitando os princípios da Administração Pública com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais e sendo fiel à sua Identidade Organizacional.

Segundo Vieira (2020), um sistema é descrito como um conjunto de partes coordenadas, articuladas entre si, com o propósito claro de alcançar objetivos bem definidos. O controle interno, por sua vez, é definido como o conjunto de recursos, métodos e processos

adotados pelas próprias gerências do setor público, com o intuito de prevenir erros, fraudes e ineficiências. Vieira expande essa definição ao conceituar o sistema de controle interno como um conjunto de unidades técnicas, organizadas a partir de um órgão central de coordenação, direcionadas para a execução das responsabilidades de controle interno estabelecidas na Constituição e regulamentadas em cada esfera governamental.

2.3 Histórico atual da Controladoria Geral do Município de Nova Mamoré

Atualmente, a Lei Complementar nº 12/2022, de 18 de março de 2022, em seu artigo 16, cria a Controladoria Geral de Fiscalização e Transparência do Município (CGFT), como órgão central de Controle Interno, vinculado ao Gabinete do Prefeito Municipal, cuja finalidade é planejar, coordenar e executar políticas, diretrizes, normas, ações e providências que sejam atinentes à defesa do patrimônio público, à auditoria pública, à correição, à prevenção, ao combate à corrupção e ao incremento da transparência da gestão, no âmbito da Administração Pública Municipal. Por sua vez, em seu artigo 17, estabelece o rol de competências.

No ano de 2022, por meio do Decreto nº 7093-GP/2022, de 08 de agosto de 2022, o Chefe do Executivo Municipal dispôs sobre o Estabelecimento de Instruções Normativas inerentes às Rotinas de Trabalho a serem observadas pelas Unidades Administrativas da Estrutura do Município visando à Implementação e Execução dos Procedimentos de Controle. Nesse sentido, a Controladoria Geral de Fiscalização e Transparência, buscando padronizar os procedimentos administrativos, no âmbito de sua jurisdição, elabora, de forma democrática e participativa, com as demais secretarias municipais, várias Instruções Normativas, buscando estabelecer padrões a serem observados e seguidos, quando da abertura dos processos administrativos, nas diversas áreas de competência.

3. Metodologia

Segundo Gil (2008), a pesquisa é um método que tem como finalidade proporcionar respostas aos problemas propostos, sendo utilizada quando não se tem informação necessária para responder a determinado problema. Ao elaborar o presente estudo, adotou-se a abordagem qualitativa de pesquisa, pelo fato de que possibilita o uso de técnicas que permitem a relação direta do pesquisador com o objeto, no contexto da realidade e do fenômeno estudado.

Vergara (2014) indica dois critérios considerados como básicos para classificação de uma pesquisa: quanto aos fins (podendo ser exploratória, descritiva, explicativa) e quanto aos meios (pesquisa de campo, bibliográfica, estudo de caso, experimental).

Quanto aos fins, a tipologia de pesquisa adotada é a descritiva, por permitir visualizar e dimensionar os processos e procedimentos administrativos dos diversos setores da organização estudada, além de descrever as causas das falhas detectadas, ensejando uma melhor compreensão das particularidades da realidade em estudo, considerando que os processos são compostos por uma série de atividades que são desenvolvidas, nesse caso, pelos agentes públicos, dentro da organização estrutural e funcional da administração pública, em seus diferentes ambientes, nem sempre em fluxo linear.

O meio de pesquisa utilizado neste trabalho foi o estudo de caso, já que permite compreender um objeto específico, no contexto do evento ora em estudo. O estudo de caso é usado para contribuir em conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (Yin, 2015). Assim, é uma estratégia válida para se examinar um acontecimento ao utilizar uma ampla variedade de meios para identificar as evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações.

As unidades de análises e fontes de dados utilizadas foram os processos organizacionais, pois, para que os objetivos sejam alcançados, são adotadas e efetivadas diversas atividades que, sistematicamente, compõem esses processos (Santos et al., 2015).

Quanto aos sujeitos da pesquisa, foram integrantes das áreas administrativas responsáveis pela Concessão e Pagamento de Diárias; Procedimentos de Auditoria e Inspeção do Controle Interno; Procedimentos Administrativos referentes ao Registro de Receitas, Despesas e Movimentações Financeiras para Fins de Elaboração da Conciliação Bancária; Processos de Compras, Aquisições e Contratações de Obras e Serviços Públicos; Processos relativos aos Recursos Captados através de Convênios, Contratos de Repasses, Termos de Cooperação e Termos de Compromisso; Rotinas de Elaboração, Implantação, Divulgação e Fiscalização das Rotinas de Trabalho; Normas e Procedimentos para Pagamento de Multas de Trânsito, Atribuídas aos Veículos Oficiais deste Município, com Ressarcimento de Valores aos Cofres Públicos; Procedimentos de Elaboração da LDO, Elaboração do PPA, Elaboração da LOA; Procedimentos durante a Realização de Audiências Públicas, referentes à elaboração do PPA, LDO e LOA, entre outros, com o objetivo de analisar a percepção da harmonização dos processos e suas falhas entre os integrantes das áreas envolvidas na administração pública municipal de Nova Mamoré/RO, uma vez que todas desempenham função relevante e

contribuem para que se tenha qualidade no trato das políticas públicas locais, já que, como dito anteriormente, cada uma deve desempenhar suas atividades de forma eficiente durante todo o processo de trabalho.

4. Resultados e Discussões

Um dos maiores desafios que os gestores encontram no século XXI é, sem dúvida, melhorar a organização de maneira eficiente e eficaz, objetivando, assim, atender às exigências de mudanças endógenas e exógenas das organizações.

De acordo com a concepção de Oliveira (2009), o processo é um conjunto de atividades lógicas e sequenciais que têm como objetivo atender às necessidades dos clientes da organização, sejam eles internos ou externos.

Os procedimentos administrativos no Município de Nova Mamoré/RO agora são organizados sistematicamente por meio das Instruções Normativas recentemente implantadas como forma de padronizar os trabalhos. Esses procedimentos estão organizados sistematicamente por meio das Instruções Normativas recentemente implantadas.

As Instruções Normativas descrevem as rotinas e procedimentos administrativos e operacionais dos setores. Estabelecem um padrão de conduta: “como deve ser feito”. Os procedimentos a serem implementados devem observar os princípios da economicidade, proporcionalidade e eficiência além, é óbvio, dos da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, dentre outros que norteiam a administração pública.

Dentre as instruções normativas estabelecidas e em vigor, que norteiam e direcionam o *modus operandi* da gestão local, menciono as referentes à Concessão e Pagamento de Diárias; Procedimentos de Auditoria e Inspeção do Controle Interno; Procedimentos Administrativos referentes ao Registro de Receitas, Despesas e Movimentações Financeiras para Fins de Elaboração da Conciliação Bancária; Processos de Compras, Aquisições e Contratações de Obras e Serviços Públicos; Processos relativos aos Recursos Captados através de Convênios, Contratos de Repasses, Termos de Cooperação e Termos de Compromisso; Rotinas de Elaboração, Implantação, Divulgação e Fiscalização das Rotinas de Trabalho; Normas e Procedimentos para Pagamento de Multas de Trânsito, Atribuídas aos Veículos Oficiais deste Município, com Ressarcimento de Valores aos Cofres Públicos; Procedimentos de Elaboração da LDO, Elaboração do PPA, Elaboração da LOA; Procedimentos durante a Realização de Audiências Públicas, referentes à elaboração do PPA, LDO e LOA, entre outros.

Atualmente, essas instruções normativas encontram-se disponibilizadas no sítio eletrônico da Prefeitura Municipal de Nova Mamoré/RO, no endereço <https://legislacao.novamamore.ro.gov.br/consulta/C964091C2E841D8E1906/> para consulta e, principalmente, para direcionar e orientar as fases na formalização de um procedimento administrativo, nas mais diversas áreas de competência.

É oportuno afirmar que os processos administrativos são a utilização de procedimentos, recursos humanos e ferramentas tecnológicas a fim de que uma organização alcance seus objetivos. Para isso, tudo que estiver relacionado com o planejamento, execução e monitoramento de tarefas deve ser alinhado de forma que os recursos disponíveis na empresa sejam aproveitados da melhor maneira possível. Daí a importância de ferramentas que venham a exercer tal finalidade o que, neste caso, institui-se as instruções normativas.

Figura 1 – Resultado da Pesquisa

Resultado de Pesquisa

Pesquisa (Nº, palavra, ementa, etc.)
(OPCIONAL)

Autenticidade
(OPCIONAL)

Tipo
INSTRUÇÃO

Consolidação

Filtrar
TODOS

Ano

2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Selecione 2022													
2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995
1994	1993	1992	1991	1990	1989	1988							

Consultar

FILTRO DE PESQUISA

Pesquisa:	Tipo: INSTRUÇÃO NORMATIVA	Consolidação: TODOS	Ano: TODOS	Filtrar: TODOS
-----------	------------------------------	------------------------	---------------	-------------------

Fonte: <https://legislacao.novamamore.ro.gov.br/consulta/C964091C2E841D8E1906/>

É possível dizer, por sua vez, que os processos administrativos representam a base do funcionamento de qualquer organização e eles englobam, em virtude de sua complexidade, muitas ações. Essas ações têm como meta principal o máximo aproveitamento de mão de obra, insumos, recursos financeiros e tecnológicos, visando ao crescimento contínuo e à solidez da organização.

Destaca-se que a tomada de atitudes conscientes, alicerçadas nos processos administrativos, garante uma boa gestão. Daí a relevância dos processos administrativos, pois são essenciais para a sobrevivência e, mais que isso, para a garantia e o sucesso de uma empresa.

A responsabilidade e competência pela implantação e manutenção das normas de controle interno é da Controladoria, no entanto, a execução e cumprimento dessas normas são de todos os agentes públicos. Isso posto, é indispensável a realização de um trabalho de conscientização do gestor e demais agentes públicos sobre a importância dos controles internos. Caso os agentes responsáveis pela obediência a essas normas de controle implantados não sejam instruídos adequadamente, é provável que, em pouco tempo, esses controles deixem de funcionar.

Além da devida instrução, é necessário também que a Controladoria realize treinamentos e esclarecimentos sobre a execução dos controles. Nesse sentido, foi recomendado pela Controladoria Geral do Município de Nova Mamoré/RO que a operacionalização dos trabalhos ocorra com a realização de reuniões, cursos e palestras de formação e atualização e elaboração de instruções normativas pela Controladoria, juntamente com as unidades controladas sobre as novas rotinas e procedimentos implantados e executados; inspeções, exames de processos, elaboração de relatórios e outros meios.

Cabe ressaltar que, no Executivo Municipal, durante a realização das atividades de controle interno, são utilizadas técnicas de auditoria de acordo com a extensão e profundidade necessárias, para obter evidências comprobatórias com a finalidade de fundamentar a opinião do Controlador Interno sobre os atos e fatos analisados.

Essas atividades foram, no âmbito municipal, instituídas pela Instrução Normativa nº 002-CGFT/2022, aprovada pelo Decreto nº 7093-GP/2022, que institui normas e procedimentos de Auditoria e Inspeção de Controle Interno, visando à padronização das tarefas, serviços e ações executadas pela equipe da Controladoria Geral de Fiscalização e Transparência - CGFT e pelas Unidades Executoras no que tange a orientações e procedimentos para verificação de processos, no âmbito do Município de Nova Mamoré/RO, no tocante aos seus objetivos, metas e prioridades, bem como à alocação e ao uso dos recursos disponíveis, em observância aos princípios que regem a administração pública.

As técnicas mais utilizadas são as Auditorias Internas cujo procedimento baseia-se na avaliação das normas do controle interno que consistem na análise e verificação sistemática dos atos e registros contábeis, orçamentários, financeiros, recursos humanos, operacionais e patrimoniais e da existência e adequação dos controles internos baseados nos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, legitimidade, economicidade e eficiência. É um elemento de controle que mede e avalia os demais controles, caracterizando-se como uma ação preventiva e fiscalizadora.

Inspeções consistem na verificação “in loco” de determinado assunto ou ponto de controle, a fim de levantar e checar a utilização ou controle adequado dos recursos, serviços, bens e materiais, conforme estabelecido nas instruções normativas e legislação vigente, com vistas a suprir omissões, esclarecer dúvidas, apurar a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos e fatos específicos praticados por qualquer responsável sujeito à sua jurisdição, bem como para apurar denúncias.

Já as inspeções físicas visam ao exame in loco do objeto examinado, cuja finalidade é comprovar a existência, quantidade, qualidade ou destinação de um objeto. Já o exame de documentos originais realiza-se o exame de documentos que comprovam a veracidade das transações, verificando a autenticidade, normalidade, aprovação e registro realizados. Com a técnica da conferência de cálculos, verifica-se a adequação das operações aritméticas, registrando eventuais inconsistências relacionadas com quantidades, valores individuais e valores totais. De igual similitude, o exame da escrituração pode atestar a regularidade das informações constantes nos demonstrativos contábeis.

Salienta-se ainda, que para a execução dessas diligências foi elaborado, pela Controladoria Geral de Fiscalização e Transparência (CGFT), o Plano Anual de Atividades do Controle Interno que trata do planejamento anual dos trabalhos de auditorias e inspeções, baseado em fatores de risco, a partir dos critérios de materialidade, relevância, oportunidade e risco, com vista a selecionar os planos, programas, ações, projetos e processos mais relevantes para o governo e a sociedade.

Com a adoção de tais medidas foi possível fornecer, às unidades gestoras, mecanismos norteadores para a estruturação e padronização, quanto a processos e procedimentos das atividades administrativas cotidianas, permitindo sistematizar o fluxo das rotinas visando, não apenas no cumprimento de meras exigências formais, mas também como instrumento eficiente, quando do manuseio e aplicação dos recursos públicos.

5. Considerações Finais

No artigo 74 da Carta Magna ressalta o dever dos três poderes em manterem, de forma integrada, seus Sistemas de Controle Interno. Contudo, não disciplinou a forma, a estrutura, tampouco definiu a carreira. Com isso, surgiram diferentes metodologias e estruturas de atuação dos Sistemas de Controle Interno nos entes federativos, resultando na falta de padronização, forçando, sobremaneira, esses sistemas a atuarem como coadjuvantes no papel

de comprovar a legalidade dos atos e avaliar os resultados alcançados quanto à eficácia e eficiência das gestões (Cavalheiro, 2011).

Essa regulamentação somente ocorreu após 20 anos da promulgação da Constituição Federal, como forma de fortalecer o Estado Democrático de Direito, institucionalizando-se a carreira e elevando-se os órgãos de controle interno ao patamar de órgãos permanentes de Estado, evitando que questões e interesses políticos imobilizem o fazer e conhecimento técnico. Isso porque a nomeação de políticos ou pessoas de confiança do gestor e, ainda, servidores de outras carreiras para exercer a atribuição técnica e independente de controlador, fará com que as administrações fiquem obrigadas a criarem os cargos de auditores internos, realizarem concurso público para tal, profissionalizando e fortalecendo a carreira.

A administração pública, no ano de 2022, especificamente a Controladoria Geral, percebendo a inexistência de normas inerentes à padronização das rotinas de trabalho, iniciou todo um trabalho de forma democrática e participativa com as demais unidades executoras, padronizando os procedimentos administrativos. Buscou-se estabelecer padrões a serem observados e seguidos, quando da operacionalização dos processos e procedimentos administrativos. Devido à grande rotatividade dos processos administrativos da Administração Pública, as Instruções Normativas se tornam uma aliada, uma vez que os servidores podem consultá-las para executar, de forma correta, os procedimentos de rotina.

Uma das vantagens da Instrução Normativa está na garantia da continuidade do serviço público, na melhoria da eficácia e eficiência operacional, na impessoalidade nos procedimentos de rotinas internas, além de padronizar as atividades e rotinas de trabalho, contemplando os respectivos procedimentos de controle, visando facilitar e assegurar o controle interno.

Por sua vez, cabe à Controladoria do Município prestar apoio técnico às unidades executoras na fase de elaboração, divulgação e implantação das Instruções Normativas, além de avaliar a eficácia e propor o aprimoramento dos procedimentos de controle.

Assim, essas instruções normativas encontram-se disponíveis no site do executivo municipal, para consulta de todos aqueles que manifestem interesse no assunto e, principalmente, para direcionar e orientar as fases na formalização de um procedimento administrativo, nas mais diversas áreas de competência.

A partir da implantação e uso das instruções normativas, como norma para os processos e procedimentos administrativos, foi possível estruturar e padronizar as tarefas administrativas cotidianas, permitindo sistematizar o fluxo das rotinas para o cumprimento

das exigências formais, constitucionais e, ainda, como instrumento eficiente para os órgãos de controle.

REFERÊNCIAS

Brogni, A. D. B. (2016). Implantação da padronização nas rotinas de trabalho no setor comercial de uma empresa do ramo de pedras ornamentais localizada no município de Criciúma–SC.

Castro, R. P. D. (2007). Controle Interno da Administração Pública: Uma perspectiva do modelo de gestão administrativa. Curitiba: PUC-Paraná.

Castro, D. P. (2009). Auditoria e controle interno na administração pública. Atlas.

Cavalleiro, F. N. (2011). A importância de padronizar e fortalecer o sistema de controle interno da gestão pública para prevenção e combate à corrupção.

Di Pietro, M. S. Z. (2005). Direito administrativo. 18 ed. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. Editora Atlas SA.

Oliveira, D. de P. R. (2009). Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas. 3 ed. São Paulo: Atlas.

Rocha, L. O. L. da. (1995). Organização e métodos: uma abordagem prática. 6 ed. São Paulo: Atlas.

Rondônia. Controladoria Geral do Estado. Missão e Valores. Recuperado de <https://rondonia.ro.gov.br/cge/sobre/missao-visao-e-valores/>

Rondônia. Prefeitura Municipal de Nova Mamoré. Portal da Transparência. Recuperado de <https://legislacao.novamamore.ro.gov.br/consulta/C964091C2E841D8E1906/>

Santos, L. A., Perufo, L. D., Marzall, L. F., Garlet, E., & Godoy, L. P. (2015). Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 7(14), 108-128.

Silva, L.M. (2004). Contabilidade governamental, v. 7. São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C. (2014). Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 15 Ed. São Paulo: Atlas.

Vieira, C. (2020). O controle interno nas câmaras municipais, segundo a Lei de Responsabilidade Fiscal.

Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso: Planejamento e métodos. Bookman editora.