

GESTÃO ESTRATÉGICA E AUDITORIA EM EMPRESAS PÚBLICAS

STRATEGIC MANAGEMENT AND AUDITING IN PUBLIC COMPANIES

¹. DIAS. E, P; ².OLIVEIRA. A. L. P

^{1e2} Departamento de MBA-Faculdades Integradas de Ourinhos-FIO/FEMM

RESUMO

A Gestão Estratégica de Pessoas é o equilíbrio imperativo nas disposições, pois procura perceber os colaboradores e a conjuntura no qual estão implantados, alicerçando e compactando num singular horizonte a satisfação de cada um dos abarcados ao mesmo momento em que alavanca as modificações e tomadas de disposições que as organizações tanto precisam. Com os progressos tecnológicos, a abdicação da verticalização assinalada pelo exemplo de compradores cada ocasião mais exigentes, as empresas vão procurando dia após dia o refinamento em campos impactante como ambiente, informática, automação, benchmarking, entre outros, entretanto ocasiona como decorrência no ambiente interno das organizações uma ampla modificação mental e física de todos os cooperadores da organização autônoma da disposição hierárquica acastelada. Os cooperadores mesmo em atuação são seres vivos sujeitos a pretextos e anseios, pois da mesma maneira que um empregado é aconselhado e concentra e sente o choque contraproducente desse contestamento por parte de seu superior, pode e é apropriado de experimentar a contentamento, ação e potência da consolidação de um amplo interesse para a organização, por isso a empresa em geral vem transformando o refletir empresarial de ativo para sistemático ou por procedimentos, onde cada seção ou domínio será respeitável na fase consequente. Com isso, o bem mais precioso das organizações – as pessoas deixam de serem rotuladas como meros robôs, planejados para atuar e adotam um desempenho essencial e determinante no cenário mercadológico.

Palavras-chave: Organizações. Gestão Estratégica de Pessoas. Cenário Mercadológico. Equilíbrio. Mudanças.

ABSTRACT

With technological advances, the abdication of Virtualization signalized by the example of buyers each more demanding occasion, companies go looking day after day the refinement in fields impactful as environment, informatics, automation, benchmarking, Among others, however, it causes in the internal environment of organizations a wide mental and physical modification of all the co-workers of the autonomous organization of the hierarchical disposition. The co-workers, even in actuation, are living beings subject to pretextos and desires, because in the same way that an employee is advised and concentrates and feels the counterproductive shock of this dispute on the part of his superior, it can and is appropriate to experience the Contentment, action and power of consolidation of a broad interest to the organization, so the company in general has transformed the business reflection of asset to systematic or by procedures, where each section or domain will be respectable in the consequence phase With this, the most precious asset of organizations – people are no longer labeled as mere robots, designed to act and adopt an essential and decisive performance in the market scenario. The strategic management of people is the imperative balance in the provisions, because it seeks to perceive the collaborators and the conjuncture in which they are implanted, building and compacting in a singular horizon the satisfaction of each of the covered at the same time in that leverages the modifications and arrangements that organizations need.

Keywords: Organizations. Strategic People Management. Marketing Scenario. Balance. Changes. ...

INTRODUÇÃO

O cerne de uma eficaz gestão de recursos está na capacidade de gerir recursos escassos para aplicação em grandes demandas, ou seja, administrar de maneira racional os recursos disponibilizados, adotando práticas para o aperfeiçoamento das atividades executadas e dos processos envolvidos, com a finalidade de aperfeiçoar os resultados, maximizando lucros, trazendo maior eficiência na concretização dos negócios. Se numa entidade privada a gestão dos recursos é primordial para a sobrevivência do negócio, pois o prosseguimento da empresa está sujeito da aquisição de decorrências aceitáveis com os recursos disponíveis, numa entidade pública a gestão dos recursos torna-se ainda mais imperativa, pois mais a frente de elevar ao máximo as decorrências tem igualmente que exibir o apropriado aproveitamento dos expedientes que são disponibilizados pelo ente público, proporcionando contas para a coletividade brasileira.

A limpidez neste procedimento de prestação de contas tem sido alcançada com a assistência da auditoria interna, pois por ambiente de apreciações documentais, de aparelhos, de práticas frequentes justapostas pela auditoria é que se averigua a dependência às princípios regulamentadoras dos órgãos de influência externo que conduzem todo o procedimento, desde a disponibilização do expediente até a sua eficaz emprego dos recursos.

É nesse alvo que se amplia a dificuldade deste trabalho. Ponderando a precisão de prestar contas à coletividade brasileira do uso dos recursos públicos disponibilizados às entidades públicas para o incremento de programas sociais, qual a função da auditoria nesse procedimento? Facilmente assinalar as falhas, trapanças, desvios advindos durante o uso dos recursos? Ou compartilhar do procedimento de gestão, agindo com um olhar mais decisivo e amparando o gestor a praticar de forma mais dinâmica os recursos? Será que a auditoria interna apresenta esse ambiente incluso da entidade pública? Qual a ação da auditoria interna de entidades públicas no procedimento de gestão de recursos públicos?

DESENVOLVIMENTO

GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS

Num empreendimento do setor privado, seja ela disposta como limitada ou como companhia aberta, o desígnio confiado pelos sócios e acionistas é a maximização dos ganhos, ou seja, alcançar o maior regresso financeiro plausível dos recursos investidos. Para isso, essas empresas envidam ânimos para que tenha arrefecimento de gastos e cotações, acrescentamento de proveitos, otimização dos métodos, rapidez nos procedimentos, para impedir desperdício de recursos, e de tal modo alcançar os efeitos confiados. Todo esse procedimento é designado de gestão de recursos, ou seja, alcançar mais perfeito consequência com o menor de recurso disponível.

Para as empresas privadas permanece simples o acompanhamento dessa gestão de recursos, pois os mais preocupados nela são os sócios e acionistas, que seguem de perto todo o procedimento e podem conduzir pessoalmente o negócio, intervindo nas disposições tomadas e procurando opções para alavancagem do negócio. Contudo, para uma entidade pública, cuja “característica” é da coletividade, essa gestão de recursos permanece a responsabilidade de executivos públicos, os quais são eleitos pelo povo por meio do regime democrático de direito. Esses administradores são responsáveis pelo arrecadamento dos recursos originários de impostos, taxas e contribuições conseguidos da coletividade e pelo aproveitamento destes em benfeitorias para o povo, causando bem-estar, ensino, transporte, habitação, trabalho, descanso, segurança entre outros afiançados constitucionalmente na Carta Magna. Para Grateron (1999, p.1), um das amplas provocações para os governos e estabelecimentos é alcançar o maior melhoramento admissível dos recursos públicos, confirmando com limpidez a sua amoldada aproveitamento:

Os governos e as instituições enfrentam, na atualidade, grandes desafios. Garantir que está obtendo o maior benefício possível dos fundos públicos que gastam em suas organizações é um deles. Outro é o de convencer ao público de sua transparência e a capacidade de render contas, assim como o uso de adequadas práticas administrativas. O governo não só deve ser econômico, eficiente e eficaz como deve ser capaz de demonstrá-lo.

Compete ressaltar que recursos públicos não são essencialmente apenas os recursos monetários recolhidos e gastados pelos entes públicos, podem ser classificados em divisões assim mencionadas por Martins (2005, p.4):

Recursos financeiros (dotações e recursos orçamentários), pessoas (servidores, ocupantes de funções comissionadas, entre outros), patrimônio 1 Artigo: Efetivação de políticas públicas e a escassez de recursos financeiros, acessado em 02/04/2013 do site www.ambito-juridico.com.br. 14 físico (instalações, equipamentos, recursos materiais), serviços (prestação de serviços de apoio para manutenção dos recursos), recursos informacionais (informações e tecnologia informacional), recursos institucionais (regras, organizações, alçadas, competências), recursos simbólicos (imagem, marcas e símbolos), e recursos tecnológicos (tecnologias e patentes).

Recursos Públicos – Legislação e Aplicação

Na área pública, os recursos financeiros são esquematizados e destacados por meio da preparação de um estimativo público, o qual situa as atuações prioritárias para o acolhimento das políticas públicas, frente à insuficiência de recursos, organizando a prevenção para a concretização das receitas e a licença para a sujeição das despesas. Para a concretização do planejamento e cumprimento do orçamento, o governo dispõe de três ferramentas, os quais arranjam o sistema de controle interno, segundo procede ao Art.74, inciso I da Constituição Federal: plano plurianual, programas de governo e orçamentos da União.

O Plano Plurianual tem validade de 4 (quatro) anos, iniciando-se no segundo ano de mandato do Presidente da República até o primeiro ano do mandato ulterior. É composto da prevenção de aquisições para o momento, situando as diretrizes, desígnios e metas para os gastos de capital e outras delas decorrentes e para as respectivas aos programas de duração persistida.

Para Silva (2012, p.21), não possui a precisão de conter os gastos com a concepção, extensão ou aprimoramento de atuação governamental de natureza continuada e concretizada incluso do aprendizado, como por exemplo, os gastos com pessoal, aposentadoria, pensões, dívida pública, precatórios, repasse ao regime de previdência, gastos com custeamento dos aparelhos e entidades da Administração.

Observa-se que os gastos com pessoal, aposentadorias, pensões, dívida pública, precatórios, repasse ao regime de previdência, despesas com manutenção dos órgãos e entidades da Administração Pública, dentre outras, não podem, em nosso entendimento, ser traduzidas em geração de produtos e serviços; e, por essa razão, não necessitariam ser incluídos no PPA, até porque essas despesas independem da vontade do Governo na elaboração de seu plano de investimentos.

Conforme o art. 2.º da Portaria MOG n.º 42/99 2 entende-se por Programa de Governo o aparelho de organização da ação governamental, que dirige à solidificação dos desígnios almejados, sendo mensurados por indicadores situados no PPA. É com o subsídio desse aparelho que se mede a abrangência dos desígnios ambicionados, por meio de indicadores pré-estabelecidos.

No Brasil a preparação do orçamento público combina com o ano civil e é conduzido por uma Lei, por meio da qual o Poder Legislativo permite o Poder Executivo, o Poder Judiciário, Ministério Público, Tribunal de Contas e outras entidades administrativas autônomas a destacar definida despesa pública. Essa Lei Orçamentária Anual (LOA) compreende a estimativa fiscal, de investimento das empresas e do de seguridade social, segundo preconiza o art. 165 da Constituição Federal e deve exibir todas as receitas e despesas avaliadas para o exercício, compreendendo os investimentos do PPA, priorizados pela Lei de Diretrizes Orçamentárias.

A receita é aferida por meio do produto da arrecadação das contribuições de jurisdição da entidade em questão. Caso a receita arrecadada for superior à receita estimada, o governo elabora um projeto de lei solicitando à casa legislativa autorização para incorporar e executar o excesso de receita, denominados então de créditos adicionais. Caso a receita estimada seja menor que a despesa fixada o governo fica impedido de realizar todas as despesas estabelecidas, sendo necessário então decidir sobre quais despesas fixadas serão cortadas e quais os investimentos não serão realizados. 2 Portaria n.º 42 de 14 de Abril de 1999 - Atualiza a discriminação da despesa por funções de que tratam o inciso I do § 1o do art. 2o e § 2o do art. 8o, ambos da Lei no 4.320, de 17 de março de 1964. 16 Lembra Ribeiro 3 de que neste contexto há que se falar no desenvolvimento de políticas públicas, antes, porém, a sua inclusão no orçamento. É o Estado que elege quais despesas pretende realizar e suas respectivas prioridades.

Recursos Públicos – Controle e Fiscalização

Visando apresentar com transparência a aplicação dos recursos públicos, a Constituição Federal do Brasil, promulgada em 1988, em seu Art. 70, parágrafo único, preconiza que deverá prestar contas qualquer pessoa física ou ente público que utilize recursos públicos em nome da União (CF, art.70):

Parágrafo único: Prestará contas qualquer pessoa física ou entidade pública que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumo obrigações de natureza pecuniária.

O domínio e a vistoria na aplicação dos recursos públicos são imperativos para constatar se os desígnios estão sendo alcançados, se os recursos estão sendo sobrepostos para o desígnio proposto e se não há anormalidades, falhas ou enganos que inviabilizem o atingimento das metas situadas.

Mirando corresponder ao princípio da segregação da função, onde se constitui que para que seja evidenciada a limpidez e a fidedignidade dos subsídios suscitadas o domínio e inspeção não carecem ser concretizados pela própria entidade a qual foi a responsável pela aplicação dos recursos, a Constituição Federal de 1988 situou que a inspeção e o controle externo serão cumpridos pelo Congresso Nacional, com o suprimento do Tribunal de Contas da União, bem como pelo Sistema de Controle Interno de cada poder, conforme transcrito abaixo (CF, art.70):

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 renúncias de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Das competências constituídas ao Tribunal de Contas da União pela Constituição Federal de 1988, destacam-se os incisos II, VI, VII e VIII do Art. 71, os quais se alistam com o assunto desse trabalho (CF, Art. 71):

Art. 71. O Controle externo, a cargo do Congresso Nacional será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete: II – julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta incluídos as fundações e

sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público; VI – fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pela União, mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, ao Estado, ao Distrito Federal ou ao Município; VII – prestar as informações solicitadas pelo Congresso Nacional, por qualquer de suas Casas, ou por qualquer das respectivas comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e sobre resultados de auditorias e inspeções realizadas; VIII – aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário.

GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS E A AUDITORIA INTERNA

A requisição por transparência na atenção dos recursos públicos tem majorado nos últimos anos, seguida pela veemência da sociedade brasileira em distinguir onde e como estão sendo aplicados e se a ação em seu aproveitamento está sendo alcançada. Uma amostra disso é o crescimento da exposição de conhecimentos relacionada a desperdiçados e custos públicas, publicadas em sites e portais da transparência, com o desígnio de informar a população onde e como foram empregados os recursos, proporcionando contas de maneira límpida para os cidadãos brasileiros. Como traz Alves e Reis, não amima aos poderes públicos constituírem vigiados, no entanto, o socorro das auditorias internas ocasiona a credibilidade dos subsídios e se torna um instrumento de controle social:

Normalmente, os poderes públicos não gostam de ser vigiados, e este é um dos maiores dificuldades afrontados na auditoria do setor público, entretanto a auditoria interna no setor público é um instrumento de controle social.

Os órgãos públicos alcançam mais espontaneamente esta transparência quando tem o amparo da auditoria, pois suas atividades convêm como um ambiente de assimilação de que todos os métodos internos, políticas deliberadas e a conveniente legislação estão sendo devidamente acompanhados, e igualmente para comprovação de que todos os subsídios gravados merecem a apropriada certeza.

O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA – EMPRESA PÚBLICA

Para que se possa apresentar o papel de uma auditoria interna de uma empresa pública, foi consultado o Relatório Gestão do exercício de 2012, elaborado pelo TCU, referente a uma empresa pública que aplica recursos públicos, cujas

observações sobre as percepções desse Tribunal apontaram para um efetivo controle interno. Foi transcrito ao extenso desses trechos do mencionado documento, com o desígnio de exibir a informação da auditoria interna no controle interno assinalado pelo Tribunal. Não foi mencionada explicitamente qual a empresa pública foi auditada pelo TCU, por não ser o desígnio desse estudo.

Está fulgente que se trata de uma empresa pública, que age como administrador de políticas públicas do Governo Federal, comunicando como agente financeiro dos seus fundamentais programas, na qual a auditoria interna cumpre um desempenho básico para execução dos seus controles internos, finalidade deste estudo.

CONCLUSÃO

O desígnio desse estudo foi o de apresentar o desempenho da auditoria interna na gestão dos recursos públicos. Preliminarmente concretizaram-se pesquisas bibliográficas na literatura, onde estudiosos do campo dissertaram sobre seus conhecimentos e experimentos e sujeitaram suas apreciações sobre o assunto dessa pesquisa. Apontando integrar a pesquisa buscaram-se mesmo conceitos de profissionais da área de auditoria, por ambiente de leitura de artigos escritos, com o fim de ocasionar suas percepções técnicas que ajudassem a rebater a tese desse estudo. Mas ainda careciam informações e subsídios que auxiliassem o alicerce teórico examinado.

Por elemento de consultas aos sites de organizações federais e instituições privadas abarcadas com auditoria, como por padrão, TCU e Deloitte, obtiveram-se subsídios que ocasionaram contribuições técnicas que ajudaram o retorno às pesquisas concretizadas. A finalidade dessa pesquisa foi a de impulsionar outros estudiosos e profissionais da área a se arraigarem sobre o tema e, por conseguinte aperfeiçoar as pesquisas. Considerando as apreciações, elementos, dados e elementos descritos nesse trabalho é plausível entender que o desempenho da auditoria na gestão dos recursos públicos vai muito mais a frente do que a ingênuas exposição de efeitos, estimativas, métodos, entre outros.

A auditoria interna aponta assinalar ações e acontecimentos que possam distinguir indicações de falhas, enganos que possam afetar os resultados da entidade, ou ainda acarretar algum estrago futuro. A auditoria interna ainda, por meio de suas práticas, alerta o gestor sobre as inconsiderações financeiras,

materiais, ativos identificados durante o trabalho de auditoria, assinalando e recomendando atos penalidades a serem sobrepostas, dentro das normas e legislações relacionadas. Na gestão dos recursos públicos percebe-se, por meio das informações causadas nessa pesquisa, que a auditoria é bem vista e prestigiada pelos gestores. Contudo, a auditoria interna é apenas os olhos da entidade e não suas maneiras.

Compete ao gestor praticar os atos aconselhados pela auditoria interna, com a desígnio de ponderar os falhas distinguidos, aceitar as implicações de avanço, e assim favorecer a entidade.

Imperativa ou não, a auditoria, por sua intenção, harmoniza a garantia e limpidez imprescindíveis ao empresário, clientes, credores e potenciais investidores, às instituições vinculadas ao poder público e à sociedade em geral. No entanto, o Brasil semelha ainda não ter se dado conta dessa seriedade.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. **O papel estratégico de recursos humanos**. Tese (Livre-Docência). São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1987.
- CAMPOS, Gastão Wagner de Souza. **Modelos Assistenciais e Unidades Básicas de Saúde**: Elementos para Debate. In Planejamento Sem Normas. EDITORA Hucitec. São Paulo, 1989.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas; O novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato – Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. **Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público**. Caderno de estudos, nº 21, São Paulo, maio/ago, 1999. Disponível em: . Acesso em: 06 jun 2019
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992. estratégias de auto-atendimento para o novo RH. São Paulo: Thomson, 2004.
- MARTINS, L. M. **Psicologia sócio-histórica: o fazer científico**. In: ABRANTES, A. A.; SILVA, N. R.; MARTINS, S. T. F. Método histórico-social na psicologia social. Petrópolis-RJ: Vozes, 2005. p. 118-138
- OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1997.