



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
ALAGOAS
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – A DISTÂNCIA

AMAURY ALMIRANTE DE OLIVEIRA

**QUALIFICAÇÃO TÉCNICA DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO PÚBLICA -
Ênfase nas ações de auditorias internas.**

MACEIÓ
2022

AMAURY ALMIRANTE DE OLIVEIRA

**QUALIFICAÇÃO TÉCNICA DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO PÚBLICA
LOCAL - Ênfase nas ações de auditorias internas.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
Pública do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia de Alagoas - IFAL,
como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Msc. Bruno Silvestre Silva de Souza

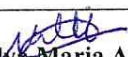
MACEIÓ
2022



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Instituto Federal de Alagoas
Campus Maceió
Biblioteca Benevides Monte

-
- O48q Oliveira, Amaury Almirante de.
Qualificação técnica do administrador na gestão pública local : ênfase nas ações de auditorias internas / Amaury Almirante de Oliveira.- Maceió, 2022.
24 f.
- Orientação: Prof. Msc. Bruno Silvestre Silva de Souza.
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública)
- Instituto Federal de Alagoas, UAB/EAD, Polo Maceió, Maceió, 2022.
- Arquivo no formato digital em PDF do trabalho acadêmico.
1. Administrador – Qualificação técnica. 2. Gestão Pública. 3. Controle interno. I. Título.

CDD: 351.81


Nalva Maria Amaral
Bibliotecária – CRB-4/989

INSTITUTO FEDERAL DE ALAGOAS – IFAL
PRÓ-REITORIA DE ENSINO
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA À DISTÂNCIA

TERMO DE APROVAÇÃO

AMAURY ALMIRANTE DE OLIVEIRA

**Título do trabalho: QUALIFICAÇÃO TÉCNICA DO ADMINISTRADOR NA
GESTÃO PÚBLICA - Ênfase nas ações de auditorias internas**

Aprovado em: 19__/10__/2022__

Banca Examinadora:



Documento assinado digitalmente

BRUNO SILVESTRE SILVA DE SOUZA

Data: 29/11/2022 10:10:12-0300

Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Me. BRUNO SILVESTRE SILVA DE SOUZA - IFPE

Presidente/Orientador

Prof. Me. CARLOS GUSTAVO PAIVA RODRIGUES - IFAL

(Membro 1 - Avaliador Interno)

Profa. Esp. ANDRÉA VASQUES TORRES DE SOUZA - UFRPE

(Membro 2 - Avaliadora Externa)

Maceió/AL, 29 de Novembro de 2022.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar parte do conhecimento feito de forma acadêmica sobre Qualificação técnica do administrador na gestão pública local: ênfase nas ações de controle interno. A pesquisa foi desenvolvida de forma bibliográfica com investigação das publicações correntes na determinada área do conhecimento específico. A parte de Revisão da Literatura foi feita enfatizando o controle interno na administração pública. Por fim, o trabalho conclui que pessoas e processos podem ser auditáveis, sendo este um instrumento de suma importância na Gestão Pública.

Palavras-chave: Qualificação Técnica. Administrador. Gestão Pública. Controle Interno.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	03
2.	HIPÓTESE	06
3.	JUSTIFICATIVA	07
4.	OBJETIVOS	08
	4.1 Objetivo Geral	08
	4.2 Objetivos Específicos	08
5.	REVISÃO DA LITERATURA	09
6.	METODOLOGIA	16
	CONCLUSÃO	17
	REFERÊNCIAS	20

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho científico não tem a função de concluir em definitivo sobre o tema, mais sim, chamar a atenção para a importância de qualificação do administrador público para a execução da auditoria interna nas organizações. Nesse contexto, o comportamento da auditoria interna local, se insere no funcionamento das ações que esses órgãos exercem focando bem detalhadamente nas suas diversas atividades factuais. Além de entender a importância desses profissionais capacitados tecnicamente para a execução desse tipo de controle interno, iremos também observar a importância de termos em nossos órgãos públicos uma auditoria em diversas áreas.

Apesar de sua elevada importância nas organizações por diversas razões, a auditoria interna é uma ferramenta nova, como aponta MARTINS e MORAIS (1998):

“Nos Estados Unidos, os primeiros auditores internos apareceram há mais de cinquenta anos. No entanto, a existência reconhecida de Auditoria Interna tem apenas cerca de vinte. Na Europa, depois do Reino Unido, é a Alemanha quem pratica Auditoria Interna há mais tempo. Em Portugal, a Auditoria Interna é muito recente. As empresas portuguesas só nos últimos anos têm vindo a acompanhar as inovações operadas neste âmbito, adaptando-as e ajustando-as consoante as suas possibilidades e o entendimento da função pelas suas Administrações”.

A auditoria interna poderá assumir diversas funções e seus objetivos também poderão ser diversos. MARTINS e MORAIS (1998) afirmam que os administradores que exercem função de controle interno deverão estar em uma situação singular para otimizar os processos das organizações a mitigar mau uso dos insumos, desburocratizar tarefas do dia a dia, diminuir custos excessivos entre outros fatores, fora os fatores que já fazem parte do seu repertório.

“Atualmente, a Auditoria Interna constitui uma função de apoio à gestão. A Auditoria Interna, além de importante, tornou-se imprescindível no mundo empresarial atual. A Auditoria Interna fornece análises, apreciações, recomendações, sugestões e informações, relativas às

atividades examinadas, incluindo a promoção do controle eficaz a custo razoável. O auditor interno deve revelar as fraquezas, determinar as causas, avaliar as consequências e encontrar uma solução de modo a convencer os responsáveis a agir". (MARTINS e MORAIS, 1998).

Administrar é o ato de **comandar** ou **gerenciar** negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas pré-definidas. Esse sentido se alarga dentro da gestão na administração pública, uma vez que o gestor público/administrador público assume diversas outras objetivações nas rotinas. A origem da palavra vem do latim "*ad*", que significa "direção, tendência para" e "*minister*", que significa subordinação ou obediência, realização de uma função sob diretiva de outra pessoa (CHIAVENATO, 2003). É o ramo das ciências humanas que se caracteriza pela aplicação prática de um conjunto de princípios, normas e funções dentro das organizações. É praticada especialmente nas empresas, podendo ser estas públicas, privadas, mistas ou outras.

A profissão de administrador foi regulamentada em 9 de setembro de 1965, sendo a administração o conjunto de ações que objetiva o alcance que a empresa se propõe, colocando-a dessa forma num patamar de sucesso através da condução eficiente dos seguintes processos que são: planejamento, controle, organização e direção, passando por análises para melhor conduzir os negócios com olhar crítico do profissional dessa área conforme a realidade da organização e do mercado atual. Como exemplifica CHIAVENATO (1993),

"a organização e administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente, que constitua uma combinação dos seguintes ingredientes: ciência, harmonia, cooperação, rendimento máximo, desenvolvimento de cada homem para alcançar eficiência e prosperidade."

Bateman e Snell (1998), dizem que o processo de administração adequadamente executado envolverá uma gama de atividades que se complementam, as quais incluem planejar, organizar, liderar e controlar (POLC).

Administrar é a ciência que utiliza estratégias, as quais adequadamente implantadas e executadas contribuem para o alcance dos objetivos, alcançado assim suas metas para um melhor controle em favor de seu desenvolvimento, estrutural e

financeiro. As atividades de planejamento incluem a análise da situação atual (diagnóstico), a antecipação do futuro (prognóstico), determinação de objetivos ou **missão**, a decisão sobre em que tipos de atividades a organização deverá engajar, a escolha de estratégias corporativas e de negócios, e a determinação dos recursos necessários para atingir as metas da organização.

O conjunto de conhecimentos sobre a Ciência da administração, datam do final do século XIX e início do XX, quando trouxeram importância e reconhecimento desta ciência, porque houve a verificação prática de que o desenvolvimento social e econômico passava pelas organizações, que, conforme fossem administradas, trariam progresso onde estivessem situadas.

Reunir, coordenar recursos humanos, financeiros, físicos e outros necessários ao alcance dos objetivos conceituais a administração. As atividades incluem atrair pessoas para organização, especificar responsabilidades por tarefas, agrupar tarefas em unidades de trabalho, ordenar e alocar recursos e criar condições tais que as pessoas e as coisas trabalhem juntas e com eficiência para alcançar o sucesso máximo. Ainda mais, diante da internacionalização das economias e consequentemente das instituições, as quais estão em constante evolução faz-se salutar um profissional que detenha as ferramentas necessárias a fim de bem conduzir os processos administrativos, de forma a utilizar recursos potencializando resultados.

Haverá passagem pelas ferramentas de gestão pública, análises, demonstrações sobre tudo a importância de um corpo organizacional técnico qualificado. Todos esses processos de mudanças contínuas, requerem que o administrador público entenda que a sua adaptação se dará como ator principal de advento da nova gestão.

2. HIPÓTESE

O administrador público assume funções que se coadunam, pois sempre ele executa dentro das organizações diversas atividades correlativas a sua função ou cargo. Esses aspectos demonstram que o administrador deve ser tecnicamente capacitado em diversas áreas, para assim, ter condição de ter eficiência nas suas rotinas laborais administrativas. Caso contrário ele ficara totalmente engessado, pois não saberá como proceder nas demandas que lhe forem colocadas no seu dia a dia. É imprescindível que a base da formação desse profissional seja de boa qualidade e que o mesmo tenha sempre o interesse em fazer mais e melhor atividades a cada dia a partir do uso dos seus aperfeiçoamentos técnicos. Isso não só agrega valor para a organização como também será diferencial para o administrador, tornando competente e eficiente em diversas áreas dentro do organismo público.

O conhecimento deve ser aliado cotidiano deste profissional. Que utilizará os conhecimentos que detém, e estes conhecimentos podem ser classificados como tácito ou explícito. O tácito é que fica guardado no banco de dados da memória humana para ser utilizado quando for necessário e o explícito é quando são utilizados a todo instante e visível. A liderança também está relacionada com habilidades, que podem ser divididas entre: intelectuais, físicas, pessoais e emocionais. (GIL, 2003). São as habilidades emocionais que vão permitir que uma pessoa venha a desencadear atitudes que servem como guias do comportamento humano. A necessidade de uma boa formação acadêmica é essencial, porém não é garantia de sucesso. Motta, Pimenta, Tavares (2006, p. 9) afirmam que

[...] no mundo da administração a separação entre o acadêmico e a prática profissional assume aspecto ainda mais grave e paradoxal. Porque a administração é essencialmente prática e, quando teoriza, deve servir ao aprimoramento da prática. Motta, Pimenta, Tavares (2006). Uma essa formação acadêmica de qualidade agrega valor ao currículo profissional garantindo possibilidades de assumir cargos de maior responsabilidade, porém, é preciso que este profissional busque constantemente inovações e conhecimentos, aliados às novas tecnologias que são ferramentas de apoio para uma boa gestão, a fim de aplicá-los na organização proporcionando melhores resultados no planejamento e gestão de bons resultados.

3. JUSTIFICATIVA

A necessidade desse trabalho científico se dá por conta da nova gestão pública, que coloca o agente/administrador público, como protagonista de várias frentes. A gestão pública ao longo dos anos no Brasil, vem assumindo caráter mais participativo. E conseqüentemente trouxe para o administrador público várias demandas e objetivos diferentes. Por esse motivo demonstra a relevância do tema-problema tratado. Tão somente foi motivado especialmente pela pressão profissional do cotidiano de quem faz parte de uma organização pública no tocante a administração municipal (local).

- O estágio em que se encontra a teoria sobre o tema na administração pública Brasil é bem ampla e bem discutida, graças a nova forma de gestão pública;
- Essa pesquisa poderá contribuir teoricamente para o desenvolvimento de uma visão mais ampla sobre a função do administrador público;
- Ira agregar mais informações numa vista geral para outras pesquisas;
- Importância do tema para os casos particulares em questão no que se referir a auditorias internas (controle interno);
- Possibilitara possíveis novos aspectos sobre a importância do administrador como papel crucial no controle interno;
- Com a possibilidade de soluções para casos gerais ou particulares sobre a importância de um aprimoramento continuado para uma melhor capacitação dos administradores na questão de auditorias.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo Geral.

Entender a importância, as características, contribuições, vantagens do controle interno, nas formas de auditoria na administração pública local.

4.2. Objetivos Específicos.

- Mostrar a capacidade técnicas desse profissional em adequar-se aos diversos ambientes;
- Entender a participação do administrador público no controle interno, como forma de prevenir fraudes, irregularidades e riscos;
- Apontar as vantagens que um administrador tecnicamente qualificado nas organizações.

5. REVISÃO DA LITERATURA

Diante desse contexto exposto, vamos analisar a importância do administrador nos processos de gestão na administração pública no que tange a administração direta e indireta local, nas perspectivas de controle interno, nas formas de auditorias. Como forma ator principal nesse mérito. Sua importância no controle interno, assumindo papel significativo em diversas áreas de atuação que lhe são conferidas, passando pela importância de um melhoramento contínuo em suas capacidades técnicas, para se tornar um agente eficiente. Destacamos inicialmente que várias são as atribuições que são conferidas a um administrador público, mas nesse trabalho iremos focar na de auditor interno que o administrador poderá assumir dentro das repartições, setores ou órgão.

Classificamos basicamente as principais funções do administrador como:

PLANEJAMENTO; Fundamental a todos os administradores, pois a partir dele poderá ser delimitados os porquês, pra que? Como? Quando? Onde? E assim ter mais exatidão na obtenção dos resultados.

“Em um mundo globalizado cujas características são as fortes mudanças e a concorrência feroz, o planejamento estratégico está se tornando indispensável para o sucesso organizacional. A diferença hoje é que o planejamento estratégico deixa de ser anual ou quinzenal para se tornar contínuo e ininterrupto; deixa de se tornar rígido para se tornar flexível e adaptável; deixa de ser monopólio da alta direção para alcançar compromisso e a dedicação de todos os membros da organização”. CHIAVENATO, SAPIRO (2003).

ORGANIZAÇÃO; Onde é dever do administrador ter de forma controlada as informações financeiras, orçamentárias, execuções em andamento, despesas, receitas, e dados organizados, aferidos e organizados.

LIDERANÇA; Usada para influenciar as pessoas dentro de uma organização cumprir suas rotinas de forma eficiente. Ganha força por conta da nova forma de fazer gestão pública. Sendo mais flexível e aberta a mudanças. Proporciona a influência, motivação, estímulo intelectual e a consideração individual.

“Na liderança transacional, o comportamento do líder é direcionado para o acompanhamento e orientação do subordinado, distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador da equipe e no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais”. (DIAS, BORGES 2015).

CONTROLE; Tem relação direta com uma forma de reprimir atividades danosas com ou sem intenção. É expiatória e prevencionista ao erro.

“A atividade de controle é percebida como atividade de restauração. Busca-se restaurar o status quo antes, a ordem virtuosa anterior a perturbada interferência da ação ou deliberada dos agentes responsáveis. O controle assume feições expiatórias e repressivas, dirige a sua atenção ao passado e à sanção aos culpados, sem perceber que muitas vezes a volta ao passado é impossível ou de elevado custo”. (FRANÇA, 2016).

Segundo SANO E ABRUCIO (2008), a compreensão de nova gestão pública chegam ao Brasil por volta de 1995 ainda no primeiro governo do então Fernando Henrique Cardoso. A partir da criação do ministério da administração e reforma do estado. O antigo sistema administrativo engessado, burocrático, somado ao baixo controle público, dando lugar para uma gestão flexível, participativa e tona o sistema burocrático mais acessível ao cidadão, como a seguinte afirmação:

“a continuação e aperfeiçoamento da *civil service reform*, por mais que o discurso do Plano Diretor da Reforma do Estado se baseasse numa visão (erroneamente) estadista – com a reforma gerencial vindo depois da burocrática. Houve uma grande reorganização administrativa do Governo Federal, com destaque para a melhoria substancial das informações da administração pública – antes desorganizadas ou inexistentes – e o fortalecimento das carreiras de Estado. Um número importante de concursos foi realizado e a capacitação feita pela Enap, revitalizada. Em suma, o ideal meritocrático contido no chamado modelo weberiano não foi abandonado pelo Mare; ao contrário, foi aperfeiçoado. (ABRUCIO, 2007, p. 71)”.

Culturalmente o que é ofertado pela esfera pública local é recepcionado e rotulado pela sociedade como sendo de pouca qualidade e/ou insuficiente, entretanto com a crescente cobrança da população por melhores serviços, faz-se necessário que as instituições públicas adotem um novo modelo de gestão local, onde seja possível administrar da melhor forma a estratégia do Estado com uma maior eficiência e de acordo com os seus objetivos.

A Administração Pública local tem procurado estudar cada vez mais os modelos administrativos das instituições privadas a fim de adequá-los a administração pública.

A ampliação dos meios de comunicação no mundo contemporâneo tem fornecido ao cidadão diversas fontes de informação tornando-o mais crítico e seletivo. Fazendo com isso, que a Administração Pública precisa se adaptar a essa nova realidade, ofertando serviços eficientes as demandas populacionais.

Para Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2015, p. 83), há dois sentidos mais comuns nos quais se utilizam as expressões na Administração Pública:

'a) Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa;

b) Em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa, que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo" (PIETRO, 2015, p. 83).

Hersey e Blanchard (1982), afirmam que para gerir eficazmente uma organização são necessárias quatro funções: produzir, implementar, inovar e integrar [...] o gerente, no papel de produto, deve alcançar resultados iguais ou melhores que os da concorrência. Embora no caso a ser estudado a empresa em foco será a pública ou governamental, mas que necessita alcançar bons resultados a fim de suprir as necessidades da população a que serve.

A administração pública é uma unidade produtora de serviços públicos essenciais. Por essa razão, se faz necessário ter um controle interno estabelecido sobre todas as suas atividades. Uma vez que são diversas as áreas de abrangência de sua gestão. Desde a área de orçamento, tributária, planejamento, administrativa, contábil, recursos humanos, fiscais, empresariais, de saúde, de educação, entre outras. Dessa forma, o seu controle interno deve se mostrar de forma atuante, presente e eficaz para assim, garantir os cumprimentos dos princípios que regem a administração pública em principalmente o princípio da legalidade e eficiência, que estão ligados diretamente ao controle interno.

Segundo Costa (2006, p.79), conceitua a importância do controle interno de um controle interno bem elaborado, eficientemente aplicado, ajudara a organização a alcançar suas metas, proteger seu patrimônio, garantir a fidelidade dos dados, eficiência operacional, aplicabilidade das políticas da organização e assim mitigar imprevistos.

“- O eficiente controle das operações requer relatórios e análises que reflitam a situação da companhia;
- a salvaguarda dos ativos da companhia e a prevenção ou descoberta de erros e fraudes é responsabilidade da administração, o que, para a adequada execução, necessita de um bom sistema de controle interno”. (COSTA. 2006, p.79)

-

O papel da administração, é realizar uma gestão voltada à qualidade e eficácia, implementando novas diretrizes, fortalecer a produção de trabalho através da integração de grupos e também voltada a capacidade inovadora. Este fator deverá ser levado em conta por toda cúpula administrativa inclusive ela mesma interagir-se com as circunstâncias.

“O administrador é toda pessoa da organização que é capaz, através da sua ação, de afetar significativamente os resultados de uma área de responsabilidade e assegurar sua contribuição para a consecução das finalidades empresariais” (ARANTES, 1998). O administrador tem a autoridade para tomada de decisões e criação de ações corretas com objetivos à lucratividade e desenvolvimento da organização, seu trabalho é de natureza intelectual, o qual contribuindo para busca de novos caminhos de inovação e mudança, assumindo riscos com responsabilidade no mercado sempre visando o sucesso da empresa a que serve. O administrador é capaz de tomar decisões baseado em seu conhecimento administrativo assumindo

os riscos na tomada de decisões da empresa, pois este possui pleno poder em organizar, planejar, controlar e dirigir os negócios da empresa.

Administradores completos, são pessoas de negócios completas; tem o conhecimento de todas as funções de negócios, são responsáveis pelos resultados e focalizam servir os consumidores tanto dentro como fora de suas empresas (BATEMAN e SNELL, 1998). Ou seja o administrador necessita ser completo, ou seja, multifuncional é aquele que põe “a mão na massa” junto com os demais colaboradores, característica comum encontrada nas empresas pequeno porte e nas microempresas e os mesmos possuem habilidades estratégicas as quais as transformam em objetivos, adequando-os conforme as exigências do mercado onde estão inseridas. Estas características necessitam ser aplicadas na empresa pública.

Maximiano (1997), afirma que para o sucesso das organizações é necessário a formação de gerentes competentes que se baseiem no estudo da administração e do desenvolvimento da teoria geral da administração. O profissional em administração está preparado para solucionar problemas dos mais simples aos mais complexos baseado no seu grau de estudo, o que lhe qualifica a ser autoridade na matéria para assumir os riscos necessários.

Segundo Oliveira (1998), as empresas passam por vários momentos de crise ao longo de sua existência, sendo que as causas podem ser tanto externas (ambientais) bem como internas. Nesses momentos de crise o executivo pode:

“Na área operacional, promover o estudo, racionalização e controle dos produtos e qualidade e eliminação de perdas; na área mercadológica: estudo e a identificação, desenvolvimento de novos mercados, acompanhamento das atividades dos principais concorrentes; estudo de custos, controle e análise do mercado e cliente; na financeira [...] controle de capital de giro e do fluxo de caixa e na área administrativa: otimização de custos, computadorizados e sistemas de informação gerencial” (Oliveira, 1998).

Assim a atuação do administrador, precisa ser visualizado como necessário para a organização, pois têm em mente a produtividade, qualidade e relacionamento profissional entre os envolvidos na empresa em que atuam independentemente do

tamanho e característica da empresa. Entretanto o administrador é de muita importância para a empresa, mesmo assim, estas em sua maioria e principalmente a pública ou governamental não adotam esse tipo de profissional.

Como na administração pública local existem várias frentes de enfrentamento as demandas administrativas, os administradores também são exigidos de diversas formas, abrindo mão de uma postura engessada e passam a assumir diversas outras responsabilidades organizacionais genéricas. Entre essas responsabilidades técnicas, destacaremos as contábeis, que fornecem aos administradores, informações importantes nas tomadas de decisões. E é preciso que o mesmo tenha condições técnicas para assim usar essas ferramentas, entende-las e incorporar elas no seu dia a dia.

Iremos nesse tópico, mostrar algumas atribuições que o administrador ganhou ao passar dos anos e com o advento da nova gestão pública, fazendo com que esse agente seja cada dia mais experimentado em diversas áreas e capaz de usar várias ferramentas de controle. Essas as seguintes:

DEMONSTRAÇÕES E ANÁLISES, são o primor da averiguação das contas públicas. Para assim entender os resultados, receitas, despesas. E assim tomar as melhores decisões.

“A análise de demonstrações contábeis se tornou peça chave para o sucesso na tomadas de decisões dentro de uma empresa, com essa ferramenta é possível verificar qual q real situação dentro da empresa e ter uma visão de como ela se desenvolverá no mercado nos próximos anos, e são justamente os relatórios contábeis das demonstrações os instrumentos essenciais, pois eles auxiliam em diversos fatores, como por exemplo, para tender seus gestores para que ele esteja preparado para quaisquer julgamento e imprevistos, no momento de elaborar o planejamento orçamentário da empresa ou até mesmo de traçar planos e objetivos para alcançar as metas”. (SILVA; SILVA; AÍMOLA; BERTELLI; DONZELLI, 2015, p. 14)”.

ACCOUNTABILITY, que se refere a uma obrigação de prestação de contas (ao governo, sociedade e órgão de controle) que todos os agentes públicos devem fazer e analisar.

“Essa obrigatoriedade é inerente à palavra, e todo agente público deve estar ciente dessa obrigação – trata-se de um valor metapolítico. Por isso, a análise da *accountability* envolve o estudo dos diferentes mecanismos institucionais de responsabilização, divididos em duas vertentes. A primeira é a dimensão vertical da *accountability*, que tem nas eleições seu principal instrumento e traz para a cena o mecanismo tradicional de premiação e castigo. A outra dimensão da *accountability* corresponde aos mecanismos horizontais, ou o "velho tema da divisão dos poderes e dos controles e equilíbrios entre eles" (O'DONNELL, 1998, p. 38)”.

CONTROLE DOS RESULTADOS, aqui são expressos detalhes, objetivos, metas que a organização deverá alcançar em determinado tempo ou serviço. É mensurado em cada ação por menor que sejam seus impactos ou abrangência.

”O controle de resultados é o principal mecanismo de responsabilização presente no contrato de gestão, pois neste constam, em detalhe, as metas que devem ser atingidas pelos hospitais, individualmente, geridos por uma organização social”.

6. METODOLOGIA

Esta pesquisa científica tem sua base a revisão e pesquisa de cunho bibliográfico, estabelecendo uma revisão da literatura, investigação as publicações correntes na determinada área do conhecimento específico. Procurando explicar e discutir um tema com base em referências teóricas em livros, websites, periódicos e outros. Busca também, conhecer e analisar conteúdos científicos sobre o tema específico. Segundo (MARCONI e LAKATOS, 2007) este tipo de pesquisa tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou referenciado sobre determinado assunto.

Levantando informações em veículos impressos e digitais para reforçar o conteúdo do referencial teórico, para aprofundar o assunto. As fontes seguem referenciadas no rol desse trabalho, as mesmas estão veiculadas em um meio de comunicação confiável e preciso. Todos os links de apoio estão disponíveis, assim como a sua visualização.

As buscas realizadas online tiveram parâmetros de escolha de relevância dos autores e estudiosos do assunto pertencente ao tema do exposto, e as datas de publicação não excedem quinze anos, sendo atuais as suas publicações. Das questões oficiais da escrita, o mesmo segue as normais idealizadas pela Agência Brasileira Normas Técnicas (ABNT).

A pesquisa adotou como estratégia metodológica, a revisão bibliográfica – optando por utilizar a revisão narrativa, que são um dos tipos de revisão de literatura, pela possibilidade de acesso a experiências de autores que já pesquisaram sobre o assunto, que segundo Silva (2003), a revisão narrativa não é imparcial porque permite o relato de outros trabalhos. Feita por meio das fontes de sites de circulação global e livros sobre os assuntos expostos, que tenham certa credibilidade e robustez.

CONCLUSÃO

Conclui-se que a formação técnica em diversas áreas de atuação será para qualquer profissional, extremamente necessária e no caso do administrador não é diferente. As formas de gestão estão mudando e esses processos de mudanças contínuas exigem que o agente de controle interno está apto para enfrentar tais mudanças. Com esse expor teórico, entendemos que o controle interno irá impulsionar o administrador público a uma melhoria técnica continua para o mesmo ser capaz de desenvolver as novas objetividades que estão surgindo nos ambientes organizacionais.

A auditoria interna é um fato do dia a dia de cada administrador mesmo naquelas áreas de baixo impacto administrativo. Ela não só é uma ação formal e burocrática, ela também se dá no controle que fazemos nos gastos cotidianos, nos insumos que solicitamos, na quantidade de papel que geralmente é usado no dia a dia, nos valores gastos mensais com passagens, nos atestados colocados, na assiduidade de um funcionário, nas mudanças básicas, não se resumindo apenas na aferição de montantes financeiros e sim, em práticas erradas, mal hábito, desvio de condutas espontâneas ou propositais, falta de atenção entre outros.

Ela não é só praticada nas contas do poder executivo ou numa empresa estatal que movimente bilhões ao ano, nem tão pouco nas contas de ministros, senadores e deputados. É uma ferramenta de gestão cotidiana, usada em ações básicas do dia a dia administrativo.

Segundo TEIXEIRA (2006):

Os auditores internos tornam-se facilitadores da mudança ao fornecerem conhecimentos sobre o verdadeiro estado da organização e sobre a velocidade da mudança que está a ter lugar nos processos da organização. Nesta perspectiva, o posicionamento da auditoria interna, numa visão atual do seu funcionamento, centra a sua atenção, não na auditoria aos órgãos da empresa, mas às atividades que está exerce. Não obstante, o alcance e objetivos de auditoria interna variam e dependem do tamanho e estrutura da organização, bem como dos requisitos da gestão.

Ficamos compactuando da mesma resposta sobre as funções e importância da auditoria interna dada por TEIXEIRA (2006):

- compreender o comportamento dos auditores internos e da gestão da organização;
- analisar o entrosamento do plano de auditoria interna com os demais planos empresariais;
- compreender a elaboração do planejamento anual das atividades de auditoria interna e a sua dinâmica no contexto organizacional;
- compreender a supervisão da qualidade dos trabalhos de auditoria interna;
- identificar contribuições que possam ser prestadas pela auditoria interna ao Órgão de Gestão;
- avaliar o reconhecimento por parte da gestão em relação à função de auditoria interna”. (TEIXEIRA, 2006)

A cada profissional cabe perceber ao máximo as ferramentas apresentadas em sala de aula, utilizá-las da melhor forma possível nos estágios obrigatórios, adequando-as a cada realidade trabalhada, aliando a estas a criatividade e as ferramentas possíveis para impulsionar resultados.

MARTINS E MORAIS (1998, p. 02) classifica o administrador que desenvolve a função de auditor não como “policia”, e sim como um agente que deverá responder as demandas administrativas sobre os fatos da organização. Tendo que observar tudo, aconselhar e esclarecer procedimentos de ações erradas diversas naturezas. Além de diversas outras funcionalidades, o agente de auditoria interna deverá dar apoio a gestão, para com sua capacidade criar um sistema com as técnicas de auditoria eficiente.

A concorrência da área cada vez mais acirrada acaba por impulsionar a moldagem profissionalmente de forma mais veemente reparando o administrador para o mercado de trabalho cada vez mais concorrido. Que busca absorver profissionais capazes de buscar conhecimentos e novas formas de inovação em sua área de atuação de forma contínua.

Mesmo não existindo receita para sucesso, no ramo administrativo, há caminhos, no sentido acadêmico, que podem ser adaptados ou reordenados indicando a direção para o sucesso. Pode-se assim dizer que é de inteira responsabilidade do gestor o sucesso ou fracasso pelo qual sua organização passa ou possa vir a enfrentar, uma vez que ele, conhecedor de inúmeras ferramentas de qualidade e capacitado a gerir pessoas, e essas respondendo a suas solicitações com rapidez e eficiência, ainda tendo suas ações pautadas na ética empresarial, não

havendo qualquer “tragédia” externa à empresa, chegar a lugares que não seja o dos resultados planejados.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, edição comemorativa, v. 1, p. 67-74, 2007.
- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott A. **Administração: Construindo Vantagens Competitivas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 4ª edição. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COSTA, R.S. da. **Contabilidade para iniciantes em ciências contábeis ou cursos afins**. São Paulo: editora SENAC São Paulo, 2010.
- DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público**. Revista eletrônica de administração (Porto Alegre). Vol. 21. 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112015000100200&script=sci_arttext#B32. Visualizado em 29 de julho de 2022.
- FRANÇA, Philip Gil. **Controle da administração pública, combate a corrupção, discricionariedade administrativa e regulação econômica**. 4º edição. Editora Saraiva. São Paulo 2016. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zEFnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=controle+na+administra%C3%A7%C3%A3o&ots=WeMCbL7gg0&sig=Btz53FMbXdGkcyxYO27vTUDif4c#v=onepage&q=controle%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o&f=false>. Visualizado em 31 de julho de 2022.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2003.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia Para administradores**. A teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. 6ª reimpressão, São Paulo: EPU, 1982.

MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, Isabel; MORAIS, Georgina. **Auditoria interna – função e processo**. Ed. Áreas. 1998. Disponível em:

<https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/843/1/Auditoria%20interna.pdf>.

Visualizado em: 07 de agosto de 2022.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da Administração**. Da Escola Científica à Competitividade em economia Globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. PIMENTA, Roberto. TAVARES, Elaine. **Novas ideias em administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

O'DONNELL, G. **Accountability horizontal e novas poliarquias**. *Lua Nova*, São Paulo, n. 44, p. 27-54, 1998. Disponível em:

[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000266&pid=S0034-](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000266&pid=S0034-7590200800030000700038&lng=en)

[7590200800030000700038&lng=en](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000266&pid=S0034-7590200800030000700038&lng=en). Visualizado em: 01 de agosto de 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização & Métodos. Uma Abordagem Gerencial**. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito administrativo**, 28ª edição. São Paulo: Atlas, 2015.

SANO, Hironubo. ABRUCIO, Fernando Luiz. **Revista de administração de empresas. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo**. São Paulo. 2008. Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902008000300007&script=sci_arttext. Visualizado em 01 de agosto de 2022.

SILVA, Ana Gabriela Lima da; SILVA, Jéssica Pereira; ÁMOLA, Juliana Carla; BERTELLI, Letícia Goulart; DONZELLI, Orivaldo. **A importância da análise contábil frente às tomadas de decisões**. *Diálogos em Contabilidade: teoria e prática (Online)*, v. 1, n. 3, edição 1, jan./dez. 2015. Disponível em: <https://periodicos.unifacel.com.br>. Visualizado em 05 de abril de 2022.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da Pesquisa aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

TEIXEIRA, Maria de Fátima. **O CONTRIBUTO DA AUDITORIA INTERNA PARA UMA GESTÃO EFICAZ**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Auditoria) – Universidade Aberta, Coimbra, p. 142. 2006.