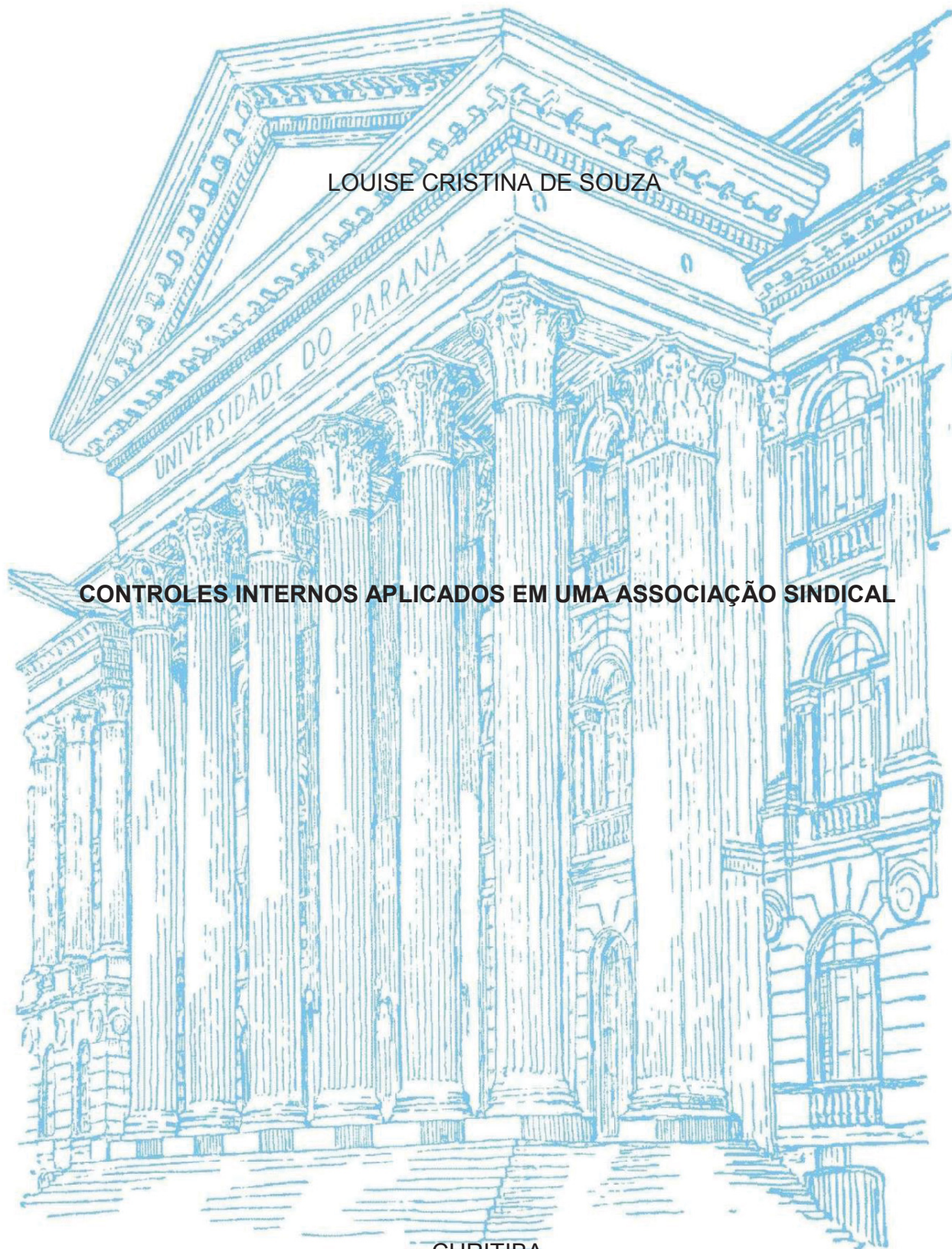


**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**LOUISE CRISTINA DE SOUZA**

**CONTROLES INTERNOS APLICADOS EM UMA ASSOCIAÇÃO SINDICAL**



**CURITIBA**

**2019**

LOUISE CRISTINA DE SOUZA

**CONTROLES INTERNOS APLICADOS EM UMA ASSOCIAÇÃO SINDICAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em MBA – Auditoria Integral.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Sayuri Unoki de Azevedo

CURITIBA  
2019

## TERMO DE APROVAÇÃO

LOUISE CRISTINA DE SOUZA

### DEMONSTRAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS APLICADOS EM UMA ASSOCIAÇÃO SINDICAL

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em MBA em Auditoria Integral, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Sayuri Unoki de Azevedo  
Orientadora – Departamento de Ciências Contábeis

---

Prof.  
Departamento de

---

Prof.  
Departamento de

---

Prof.  
Departamento de

Curitiba, de 27 de junho de 2019.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para concluir mais esta etapa da minha vida.

A esta Universidade, seu corpo docente, administradores, secretários e monitores.

Agradeço a todos os professores por me proporcionarem não apenas conhecimento racional, mas a manifestação do caráter e efetividade da educação no processo de formação profissional.

Agradeço a minha orientadora por toda paciência e empenho dedicado para a conclusão desta pesquisa.

Ao meu namorado, Tiago Murbach, por ceder estadia em Curitiba, por todo apoio e motivação para a conclusão deste MBA.

Agradeço a minha família pelos incentivos para o término deste ciclo.

Por fim agradeço toda a equipe do Sindicato dos Servidores Públicos por permitirem a realização deste estudo.

Si usted es capaz de temblar de  
indignación cada vez que se comete una  
injusticia en el mundo, somos  
compañeros, que es más importante.  
(GUEVARA, Che, 1964)

## RESUMO

O presente estudo visa demonstrar os procedimentos de controles internos adotados por uma associação sindical. Este estudo se justifica no campo teórico, através dos esclarecimentos relacionados ao controle interno. Deste modo, tipologia da pesquisa quanto aos objetivos ocorreram de forma descritiva, para melhor interpretação das informações pesquisadas, para os procedimentos de coletas de dados foram realizadas entrevistas com os colaboradores da entidade, análises dos registros, estudo dos documentos institucionais e análise participante. Sendo o estudo de caso abordado com a pesquisa qualitativa. Dentro do referencial teórico deste estudo apresenta-se o fundamento indispensável para alcançar os objetivos propostos, onde apresentados conceitos de entidades do terceiro setor e controles internos. Partindo para o estudo de caso inicia-se com a apresentação da entidade objeto de estudo, logo após descreve-se os processos implantados pela associação.

**Palavras-chave:** Controle Interno. Sindicatos. Entidades do Terceiro Setor.

## **ABSTRACT**

The present study aims to demonstrate the internal control procedures adopted by a trade union association. This study is justified in the theoretical field, through clarifications related to internal control. In this way, the type of the research regarding the objectives took place in a descriptive way, for a better interpretation of the information researched, for the procedures of data collection, interviews with the collaborators of the entity were carried out, analysis of the records, study of the institutional documents and participant analysis. The case study is approached with qualitative research. Within the theoretical framework of this study is presented the indispensable foundation to reach the proposed objectives, where concepts of third sector entities and internal controls are presented. Leaving for the case study begins with the presentation of the entity object of study, soon after describing the processes implanted by the association.

**Keywords:** Keyword 1. Internal Control 2. Unions 3. Third Sector Entities

## **LISTA DE SIGLAS**

AICPA – Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados

AGU – Advocacia Geral da União

ANVISA – Agencia Nacional de Vigilância Sanitária

ARE – Recurso Extraordinário com Agravo

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

DIESSE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

MPF – Ministério Público Federal

MTE – Ministério do Trabalho

ONG – Organizações Não Governamentais

PFB – Polícia Federal Brasileira

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
<b>2 REVISÃO DE BIBLIOGRAFIA</b>	<b>17</b>
2.1 ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR	17
2.1.1 Natureza Jurídica	17
2.2 TIPOS DE ENTIDADES	18
2.2.1 Sindicatos	18
2.3 ASPECTOS CONCEITUAIS DE CONTROLE INTERNO	20
2.3.1 Origem do Controle Interno no Brasil	21
2.4 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS	22
2.4.1 Controle Interno Administrativo	23
2.4.2 Controle Interno Contábil	23
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>25</b>
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS	25
3.2 TIPOLOGIA QUANTO A ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS	25
3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA	26
3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	26
3.4.1 Entrevista Semiestruturada	27
3.4.2 Registos Institucionais	27
3.4.3 Observação Participante	27
3.4.4 Caso de Estudo	28
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>29</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DO AMBIENTE	29
4.2 CONTROLE DE PESSOAL	31
4.2.1 Funcionários Celetistas	31
4.2.2 Prestadores de Serviços	32
4.2.3 Liberação Mandato Classista	32
4.3 CADASTROS	33
4.3.1 Cadastro Filiado	33
4.3.2 Cadastro de Dependentes	36
4.4 COMPRAS	36
4.4.1 Compras Sindicato	36
4.4.2 Compras Consultório Odontológico	37
4.5 CONTROLE FINANCEIRO	39

4.5.1 Procedimentos Financeiros .....	39
4.5.2 Convênio Cartão .....	42
4.5.3 Prestações de Contas.....	43
4.6 RESULTADOS.....	43
4.6.1 Controle de Filiados .....	43
4.6.2 Atendimento do Consultório Odontológico.....	44
4.6.3 Financeiro .....	45
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário de Pesquisa .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE B - Questionário de Pesquisa .....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

As associações sindicais são entidades jurídicas, sem fins lucrativos, que possuem o objetivo de defender os interesses das classes profissionais. As representações sindicais não devem ser limitadas aos interesses individuais, mas sim os anseios coletivos da classe à qual representa (MARTINS, 2012).

O Brasil está entre os países que mais possuem sindicatos em funcionamento. Segundo o Ministério do Trabalho, o número de entidades registradas chegou a aproximadamente 16,5 mil sindicatos em todo o território brasileiro. Destes, 11,24% são sindicatos laborais e 5,25% são sindicatos patronais.

Seguindo os níveis hierárquicos, as entidades sindicais são divididas em: (1) sindicatos; (2) federações, constituídas com no mínimo, cinco sindicatos; (3) confederações, constituídas com no mínimo, três federações; e quatro centrais sindicais (CAMPOS, 2016).

Os recursos das entidades sindicais provêm da contribuição sindical, contribuição assistencial e mensalidades.

A contribuição sindical, antes de ocorrer a reforma trabalhista em 2017, era anual e correspondia ao desconto de um dia de trabalho de todos os trabalhadores, cujo recolhimento era obrigatório. Após a reforma trabalhista de 2017, a contribuição sindical passou a depender de prévia e expressa autorização dos trabalhadores. Estima-se que o fim da obrigatoriedade da contribuição sindical aplicará aos sindicatos perda média de 35% nas receitas. No caso das federações e confederações, essa perda se aproxima dos 100% (DIESSE, 2018).

A cobrança da contribuição assistencial, não aplicada aos servidores públicos, está vetada para trabalhadores não sindicalizados, conforme decisão do Plenário Virtual do STF, na análise do Recurso Extraordinário com Agravo (vide ARE 1018459).

A mensalidade sindical é uma contribuição em que o sindicalizado faz facultativamente (art. 545º, da CLT), a partir do momento que opta em filiar-se ao sindicato representativo. Após a reforma trabalhista a mensalidade sindical tornou-se a principal fonte de recursos das entidades.

Para que essas organizações não sejam prejudicadas pelas novas legislações, a reestruturação de seus processos torna-se imprescindível. Além da redução de despesas, com a continuidade dos serviços prestados, é de suma importância a utilização responsável dos recursos arrecadados.

Os documentos internos, como o próprio estatuto das entidades, citam algumas normas, tais como: função e responsabilidade de cada integrante da diretoria, os requisitos para a inclusão e exclusão dos associados, os direitos e deveres dos associados, as fontes de recursos para a manutenção da entidade e funcionamento das deliberações para as tomadas de decisões. Estas normas auxiliam o presidente sindical e seus diretores na gestão da entidade. No entanto, as informações que constam nos estatutos são limitadas, não descrevem os procedimentos para as rotinas de trabalho.

Além da adequação das rotinas de informações, a índole dos envolvidos é de extrema importância, pois a criação de estruturas de controle interno não terá resultados eficientes se os envolvidos não agirem de caráter ético. De acordo com Cavalheiro e Flores (2007, p. 25):

Problemas como a ausência de estrutura para o fortalecimento dos controles, a falta de segregação de funções e a tolerância em relação a condutas inadequadas, enfraquecem os valores éticos e prejudicam os controles internos. Assim, deve a Administração, por intermédio da Unidade de Controle Interno, identificar, divulgar e disseminar normas de condutas e os valores da instituição. No entanto, é importante frisar: os valores morais devem ser considerados já como requisito de ingresso na instituição, e não apenas os critérios técnicos e de conhecimentos.

As rotinas de informação podem ser consideradas como um meio para organizar e encontrar as informações dentro de uma organização. Uma das ferramentas mais simples para a aplicação das rotinas de informação é o mapeamento da mesma, pois indica aos colaboradores onde encontrar tipos específicos de informação (CARPINETTI, 2010). Entretanto, esses mapeamentos são limitados nas organizações de terceiro setor, o que confirma o quanto o controle interno é pouco praticado pelas entidades.

Neste contexto, nota-se que dirigir uma entidade sindical exige muitas responsabilidades e, embora os objetivos sejam opostos, sindicatos, assim como empresas privadas, precisam ser administrados de forma eficaz. Partindo deste

princípio, este trabalho tem como objeto de estudo o controle interno aplicado em um sindicato de servidores públicos.

O controle interno tem papel fundamental para o êxito das atividades nas instituições, pois reduz as chances de ocorrerem situações indesejáveis, além de contribuir com a segurança da administração (MACHADO, 2012). Desta forma esta pesquisa anuncia a seguinte questão de pesquisa:

**Quais foram os procedimentos de controles internos aplicados em uma associação sindical e os resultados obtidos?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar os procedimentos de controles internos adotados por uma entidade sindical e os resultados obtidos através da aplicação.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- (a) Mapear os principais pontos de controle interno adotados na associação sindical.
- (b) Demonstrar os resultados obtidos.
- (c) Apontar pontos de melhoria aos procedimentos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se justifica pela importância das entidades sindicais aos trabalhadores. Campos (2016) relata que a representação sindical no Brasil, não se restringe aos trabalhadores filiados aos sindicatos, todos os profissionais são representados pelas entidades de sua categoria. Pelo menos, em princípio, os mais de 11 mil sindicatos existentes possuem o direito de falar e agir em nome de 107,2 milhões de trabalhadores.

Outra questão se refere à contribuição das entidades sindicais para a sociedade, Campos e Moura (2017) demonstram que a remuneração dos

profissionais sindicalizados pode ser de até 33,5% superior à remuneração dos profissionais não sindicalizados. Também se enquadra a essa questão as remunerações indiretas as quais compõem benefícios como auxílio-alimentação, auxílio-transporte e auxílio-saúde.

Além da proteção dos direitos trabalhistas, a maioria das entidades sindicais disponibiliza aos seus filiados serviços nas áreas jurídica, assistencial, de saúde (disponibilizando médicos, dentistas e laboratórios), de formação (realização de cursos, capacitação profissional e atividades formativas), além de oferecer serviços na área de lazer, onde grande parte das categorias profissionais não teria acesso (DIEESE, 2018).

As práticas de convênios dos sindicatos auxiliam o empregador, no âmbito de qualificação profissional dos colaboradores. O Governo o qual, por vezes não possui estrutura de escolas e saúde suficiente para toda a população, com planos de descontos incentiva os trabalhadores a usufruírem dos serviços locais, melhorando a economia consequentemente.

De acordo com o artigo 578 da Lei nº 13.467 de julho de 2017, a contribuição sindical passa a ser facultativa. Com a redução das receitas, as entidades devem reestruturar suas gestões para que o impacto da nova legislação não afete negativamente o trabalho dos sindicatos.

Desta maneira, controlar as atividades dessas entidades é de grande relevância, pois além de representarem milhões de trabalhadores, suas receitas provêm de recursos públicos.

Devido às contribuições que o controle interno pode oferecer à administração, através de informações fidedignas, inclusive dados contábeis precisos e confiáveis auxiliam a tomadas de decisões, proporcionando mais segurança pelos dirigentes da entidade e maior confiança dos filiados (ATTIE, 2011).

O controle interno, quando aplicado e monitorado de forma contínua, proporciona um efeito preventivo sobre os procedimentos adotados (previne contra fraudes e minimiza os riscos de erros) evitando problemas que poderão ocasionar perdas para a entidade (ATTIE, 2011). Desta forma, contribui inclusive para as gestões futuras do sindicato.

Esta pesquisa também demonstra sua importância devido à escassez de estudos na área de controle interno aplicado em entidades sindicais.

## 2 REVISÃO DE BIBLIOGRAFIA

### 2.1 ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR

De acordo com o artigo 1º da Lei nº 9.790 de março de 1999, as entidades do terceiro setor são de iniciativas privadas, sem fins lucrativos, criadas pela sociedade civil. As entidades do terceiro setor possuem como objetivo auxiliar na resolução de problemas que não são atendidos integralmente pelos setores públicos e privado. De acordo com Santos (2012, p. 20):

O terceiro setor abrange ações públicas que saem do domínio estatal e passam a ser encampadas por organizações da sociedade civil. Como por exemplo, a prestação de serviços nas áreas de saúde, educação e bem-estar social, bem como defesa dos direitos de grupos específicos da população, como mulheres, negros e povos indígenas, ou de proteção ao meio ambiente, promoção do esporte, cultura, lazer etc.

É conclusiva, portanto a importância do Terceiro Setor para a sociedade, pois sua existência visa contribuir com a melhoria da qualidade de vida da coletividade.

#### 2.1.1 Natureza Jurídica

Conforme exigências prescritas no artigo 120 da Lei 6.015 de 31 de dezembro de 1973, o registro das instituições do terceiro setor constituirá através de declaração, lavrada em livro, pelo oficial, número da ordem, data da apresentação e da espécie do ato constituído, com as seguintes recomendações:

I – a denominação, o fundo social, quando houver, os fins e a sede da associação ou fundação, bem como o tempo de sua duração; II – o modo por que se administra e representa a sociedade, ativa e passivamente, judicial e extrajudicialmente; III – se o estatuto, o contrato ou o compromisso é reformável, no tocante à administração, e de que modo; IV – se os membros respondem ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais; V – as condições de extinção da pessoa jurídica e nesse caso o destino do seu patrimônio; VI – os nomes dos fundadores ou instituidores e dos membros da diretoria, provisória ou definitiva, com indicação da nacionalidade, estado civil e profissão de cada um, bem como o nome e residência do representante dos exemplares. (BRASIL, 1973)

Conforme previsto na Lei nº 13.019 de 31 de julho de 2015, essas entidades não visam ao lucro e não são controladas pelo Estado. Deste modo, não dividem os resultados financeiros entre seus associados ou colaboradores e não são instituições públicas, embora possam realizar vínculos com o Estado por meio de parcerias.

Portanto, todos os recursos arrecadados devem estar destinados para suprir as despesas do funcionamento da instituição. Os resultados financeiros devem ser empregados para realizar a ampliação dos serviços, a melhoria da estrutura e aumentar o número de indivíduos beneficiados pelos serviços.

## 2.2 TIPOS DE ENTIDADES

O terceiro setor é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que possuem como objetivo gerar serviços de caráter público. São as entidades de terceiro setor:

I – as sociedades comerciais II – os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional; III – as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais; IV – as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações; V – as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios; VI – as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados; VII – as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras; VIII – as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras; IX – as organizações sociais; X – as cooperativas; XI – as fundações públicas; XII – as fundações, sociedades civis ou associações de direito privado criadas por órgão público ou por fundações públicas; XIII – as organizações creditícias que tenham quaisquer tipos de vinculação com o sistema financeiro nacional a que se refere o art. 192 da Constituição Federal (BRASIL, 2015).

A Lei 9.790 de 1999 não considera estas entidades como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, porém as mesmas obedecem a características que as enquadram ao terceiro setor.

### 2.2.1 Sindicatos

Os sindicatos surgem junto ao sistema capitalista, entre o século XVI e XVIII,

na Europa, mais precisamente na Inglaterra na era da Revolução Industrial. Com o fortalecimento do poderio da burguesia, conquistado através das rotas marítimas e do descobrimento de novas terras e riquezas, estimulou-se o desenvolvimento de novos modelos de produção, período o qual então passa a existir a mão-de-obra assalariada (HOBSBAWM, 2010).

Conforme contextualiza Arruda (1987, p. 7):

No capitalismo definem-se as relações assalariadas de produção a nítida separação entre os detentores dos meios de produção – capital – e os que possuem apenas o trabalho. Além desse elemento essencial, o capitalismo se caracteriza também pela produção para o mercado, pelas trocas monetárias, pela organização empresarial e pelo espírito de lucro.

Como consequência, as produções em séries e mecanizadas tornaram os trabalhos manuais inviáveis, incentivando antigos artesões a trabalharem como operários nas fábricas. Ainda que houvesse o pagamento de salário aos trabalhadores, o mesmo era insuficiente, pois as jornadas de trabalhos eram extensas, as condições precárias e por vezes crianças eram expostas a essas condições (HOBSBAWM, 2010).

Foi com a desvalorização do trabalho humano, que os operários insatisfeitos com as injustiças que estavam sofrendo, uniram-se para reivindicar salários e melhores condições de trabalho (ENGELS, 2008).

Desta maneira, segundo Antunes (1979, p. 12), “presentemente os sindicatos são instituições reconhecidas e sua ação é admitida como fator de regulamentação e fiscalização dos salários, da jornada de trabalho e da legislação social”.

Por essa razão, os sindicatos tiveram papel fundamental para o fortalecimento das classes trabalhadoras, pois assim existe a liberdade para deliberarem a respeito de suas profissões.

A primeira greve no Brasil ocorreu no Rio de Janeiro, em 1858, contra as injustiças patronais e por melhores salários. Os imigrantes, iludidos com promessas nunca cumpridas, trouxeram experiências de luta muito mais avançadas do que as que haviam no Brasil e, a partir deles, se iniciam os movimentos operários brasileiros (MIRANDA, 2011).

Embora desde os anos de 1900 ocorressem organizações dos trabalhadores em manifestações e reivindicações de melhores condições de trabalho, somente em

1930, com Getúlio Vargas, é iniciado o processo de modernização e consolidação das leis do trabalho, então ocorre a formalização das entidades sindicais com o decreto nº 1.402 de 05 de julho de 1939.

### 2.3 ASPECTOS CONCEITUAIS DE CONTROLE INTERNO

O controle interno possui como objetivo a proteção da organização. Através da implantação dos controles internos, é possível verificar todos os processos de trabalho da organização, além de averiguar se os mesmos estão sendo executados de acordo com as normas e procedimentos estabelecidos. As atribuições do controle interno transcendem as questões relacionadas à contabilidade e ao financeiro (ATTIE, 2011).

De acordo com a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016, a implantação do controle interno permite avaliar os riscos das organizações e aprimorar os métodos de trabalho. Ainda que inevitável a ocorrência de falhas, com aplicação do controle interno é possível estimar as probabilidades de ocorrências de falhas e mensurar os impactos dos eventos.

Todos os processos e rotinas, de natureza administrativa ou contábil, destinados a fazerem com que na empresa: os colaboradores respeitem e adiram às políticas traçadas pela alta administração; os ativos tenham sua integridade protegida; e as operações sejam adequadamente registradas, em sua totalidade, nos registros contábeis e fidedignamente retratadas pelas demonstrações financeiras. (RODIL, 2000, p. 15).

Com o avanço das fiscalizações, as implantações de controles internos não se restringem a lançamentos de dados em sistemas, mas englobam a regulamentação das questões legais e conformidade dos procedimentos (CNI, 2014). Por este motivo, as organizações, ao formularem seus controles, devem estabelecer objetivos para todos os procedimentos adotados. De acordo com Dias (2008, p. 3), esses procedimentos podem ser:

Preventivo: atua como forma de prevenir a ocorrência dos problemas, exercendo o papel de uma espécie de guia para a execução dos processos ou na definição das atribuições e responsabilidades inerentes. Defectivo: como o nome indica, detecta algum problema no processo, sem impedir que ele ocorra. Corretivo: serve como base para a correção das causas de

problemas no processo, mas após os mesmos já terem ocorrido.

Impreterivelmente os controles adotados devem possuir como principal objetivo a função de prevenir falhas, pois falhas ocasionam multas, desperdícios, erros nas tomadas de decisões e ineficiências. Os acontecimentos progressivos de falhas podem tornar pequenos delitos em grandes prejuízos, contribuindo com a descontinuidade das atividades da organização.

No entendimento de Attie (2011, p. 195) “o conceito, a interpretação e a importância do controle interno envolvem imensa gama de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de determinado fim, ou seja, controlar”.

Seguindo sua compreensão:

O controle interno tem quatro objetivos básicos: (a) a salvaguarda dos interesses das empresas; (b) a precisão e confiabilidade dos informes e relatório contábeis, financeiros e operacionais; (c) o estímulo à eficiência operacional; (d) a aderência às políticas existentes (ATTIE, 2011, p. 195).

Em resumo, diante do exposto, entende-se controle interno como o conjunto de procedimentos, normas e objetivos instituídos pela organização com a finalidade de obedecer às políticas administrativas e oferecer confiança, principalmente a clientes, fornecedores e investidores.

### 2.3.1 Origem do Controle Interno no Brasil

A origem do controle interno no Brasil ocorre no século XVIII, período colonial governado pela monarquia portuguesa. De acordo com Brito (2009), as primeiras atividades de controle foram organizar as arrecadações de dízimos, adotando aos métodos de registros de receitas e despesas, tombamento de bens públicos e prestações de contas anuais às Capitâneas Hereditárias.

É possível traçar uma série histórica do controle interno no Brasil, a partir do sítio do Tribunal de Contas da União:

Em 1680, criaram-se as Juntas das Fazendas das Capitâneas e a Junta da Fazenda do Rio de Janeiro, jurisdicionadas a Portugal. A partir do Código Pombalino, de 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 Capitâneas. Em 1808, foi instalado o Erário Régio e criado o Conselho da Fazenda, que tinha como atribuição acompanhar e controlar a execução da despesa pública de todos os dados referentes ao patrimônio e aos fundos públicos, com a chegada da família Real ao Brasil. Em 1822, com a Proclamação da Independência, foi instituído o Tesouro Nacional, com características de tribunal. Teoricamente, a partir de então, foram dados os primeiros passos no sentido de controlar a gestão governamental por meio de orçamentos públicos e de balanços gerais. Em 1831, foi criado o Tribunal do Tesouro Público Nacional. Este agrupava 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. Em 1858, o Tribunal do Tesouro teve ampliada sua competência com a criação de uma Diretoria de Tomada de Contas. 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 n.º 966-A foi criado o Tribunal de Contas da União. (BRITO, 2009, p. 3):

Conforme Lima (2012), a revolução de 1930, ocasionou o fechamento do Congresso Nacional, resultando na não prestação de contas pelo poder Executivo. A continuidade das prestações voltou a ocorrer apenas em 1934. Em 1945, o Estado amplia as funções econômicas, introduzindo uma administração mais gerencial no setor público utilizando técnicas do setor privado.

Devido ao plano de prevenção e combate à corrupção, o Brasil teve vários avanços na área de controle interno, como o sancionamento da Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013, regulamentando atos considerados crimes e suas respectivas punições, além de parcerias do governo com órgãos como o Ministério Público Federal (MPF), Advocacia Geral da União (AGU) e Polícia Federal do Brasil (PFB).

## 2.4 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS

De acordo com Attie (2011), em 1958 o Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), decidiu subdividir o controle interno em controles administrativo e contábil.

Essa divisão visou definir as responsabilidades de cada setor. O controle contábil possui o objetivo de proteger os ativos da organização, enquanto que o controle administrativo garantir que as estratégias organizacionais estão sendo cumpridas e os processos de gestão estão sendo eficientes e eficazes (ATTIE,

2011).

#### 2.4.1 Controle Interno Administrativo

A finalidade do controle interno administrativo está além de números contábeis, sua função é contribuir com os resultados gerenciais das organizações e garantir que todos os membros da organização utilizem os mesmos métodos para a execução das respectivas atividades (RODIL, 2000).

O controle interno administrativo destaca-se na padronização de procedimentos. Com sua implantação é possível localizar falhas, desde inconsistências em inventários, divergências em contratos, análise de tempo de produção, e até mesmo contribuir com o controle de qualidade da organização (BOUCINHAS e CAMPOS, 2000).

Esses controles estão voltados para o negócio da companhia, suas políticas, a eficiência de suas operações e a qualidade de seus recursos humanos, como por exemplo, a existência de um organograma, de relatórios de acompanhamento das operações e de um sistema de aprovação e revisão de operações (COOPERS, 2008, p. 61).

De modo geral, a padronização das atividades promove a sinergia no ambiente de trabalho. Além disso, impulsiona todos os colaboradores a utilizarem a mesma linguagem, promove melhor entendimento, e fornece a mesma direção a todos os envolvidos da organização.

#### 2.4.2 Controle Interno Contábil

Os controles contábeis estão vinculados com o patrimônio da organização, ou seja, com os planos organizacionais, as técnicas e métodos, visam proteger o patrimônio da empresa, bem como, manter o controle contábil dos ativos e registros da empresa atualizados (GALLORO e GALLORO, 2000).

Segundo a definição fornecida pelo Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA):

Controle interno é o plano de organização e todos os métodos e medidas coordenadas, adotados dentro da empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e confiabilidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e fomentar o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão.

Além da proteção dos ativos da organização, o controle contábil impacta nos fins estratégicos para as tomadas de decisões. Um bom sistema contábil resulta em informações úteis, como por exemplo: fluxos de caixas, índices econômico-financeiros, análise de custos, retorno dos investimentos, análise de rentabilidade de produtos e serviços (GALLORO, 2000).

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

O presente estudo terá como base para estudo a pesquisa descritiva. Onde serão observadas e descritas as rotinas de trabalho da entidade sindical. De acordo com Gil (2002, p. 42):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Após identificação e interpretação dos processos, será aplicada a pesquisa explicativa para justificar por quais motivos são adotados tais procedimentos e quais os resultados causados.

#### 3.2 TIPOLOGIA QUANTO A ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS

Para a investigação dos processos deste estudo, será utilizada a pesquisa documental. Objetivando extrair informações para mapear as rotinas de controle. Para Beuren (2006 p. 89):

Nessa tipologia de pesquisa, os documentos são classificados em dois tipos principais: fontes de primeira mão e fontes de segunda mão. Definem-se os documentos de primeira mão como os que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornais, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. Os documentos de segunda mão são os que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros.

Serão implantados etapas e procedimentos para a classificação dos documentos investigados, organização e análise das informações. Também será implantada a pesquisa bibliográfica.

Para Beuren (2006 p. 87):

O material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo o referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses entre outros. Por meio destas bibliografias reúnem-se conhecimentos sobre a temática pesquisada. Com base nisso é que se pode elaborar o trabalho monográfico, ou seja, ele em uma perspectiva histórica ou com o intuito de reunir diversas publicações isoladas e atribuir-lhes nova leitura.

Através de bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudos, busca-se enriquecer a presente investigação com pesquisas já realizadas.

### 3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA

A tipologia da pesquisa será qualitativa. Com o objetivo de entender o porquê dos procedimentos adotados. Identificar e analisar dados que não podem ser mensurados numericamente.

Segundo Richardson (1999, p. 80):

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais contribuir no processo de mudanças de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Desta maneira a pesquisa qualitativa contribui para analisar os dados dos processos e descobrir inconsistências.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados desta pesquisa ocorrerá através de estudo de caso, com entrevista semiestruturada e registros institucionais. Adotou-se uma orientação predominantemente qualitativa. Como a investigação privilegiou a análise da

percepção de parte dos colaboradores e dos gestores acerca dos processos do sindicato.

#### 3.4.1 Entrevista Semiestruturada

A entrevista semiestruturada possui um roteiro pré-estabelecido referente ao assunto que será abordado, e as questões do roteiro podem ser complementadas conforme as circunstâncias do momento da entrevista (MANZINI, 1987, p. 152).

A entrevista semiestruturada oferece ao pesquisador a compreensão dos fenômenos por completo, pois os questionamentos iniciais criam novas hipóteses de acordo com as respostas do entrevistado, além de manter a consciência do pesquisador na coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, P. 152).

#### 3.4.2 Registros Institucionais

As fontes de informação a serem analisadas serão os registros produzidos pela própria entidade.

Registros que são constituídos através de relatórios físicos e digitais, atas de reuniões, estatutos, banco de dados e arquivos. O uso de registros e documentos já disponíveis reduz tempo e custo de pesquisas para a avaliação dos procedimentos adotados pela organização.

Os registros institucionais são de grande importância para a efetivação da pesquisa. Os documentos por vezes revelam informações que são esquecidas. São nesses detalhes que podem ser encontradas as inconsistências.

#### 3.4.3 Observação Participante

A observação participante é desenvolvida em contato direto e frequente do investigador, com o ambiente pesquisado, ou seja, sendo o próprio investigador instrumento de pesquisa (CORREIA, 2009). A pesquisa participante requer a necessidade de eliminar deformações subjetivas para que possa haver a compreensão de fatos e de interações entre sujeitos em observação.

#### 3.4.4 Caso de Estudo

O caso de estudo a ser investigado compreenderá os processos do Sindicato dos Servidores Públicos Municipais. Realizar-se-á a análise dos processos de liberação de benefícios, cadastramento de associados, controle financeiro e responsabilidades dos colaboradores.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo abordará a evolução dos procedimentos de controle interno adotados na entidade sindical caso deste estudo.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DO AMBIENTE

Com o interesse de representar a categoria dos servidores públicos, em 1992 foi fundado o Sindicato dos Servidores Públicos Municipais. De acordo com o Estatuto da instituição, o mesmo deverá ser administrado por uma Diretoria Executiva, composta por nove membros e unidos com a Diretoria Executiva mais cinco membros suplentes. Em sua composição está previsto o seguinte quadro de dirigentes com as respectivas responsabilidades:

QUADRO 1 – DIRETORIA EXECUTIVA

<b>CARGO</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
Presidente	Representar formalmente o sindicato, judicial e administrativamente, podendo outorgar poderes para qualquer membro da Diretoria Executiva. Convocar reuniões e assembleias. Assinar atas, documentos, contábeis e burocráticos conjuntamente com o Secretário. Assinar cheques e outros títulos em conjunto com o Tesoureiro.
Vice-Presidente	Promover a integração de todos os setores da categoria, encaminhando e agilizando as reivindicações individuais e coletivas dos servidores. Substituir o Presidente nos seus impedimentos, nas suas ausências e na vacância do cargo.
Primeiro Secretário	Viabilizar o funcionamento da secretaria. Coordenar a ação dos departamentos e demais setores do sindicato, integrando-os sob a linha do plano de ação sindical e das deliberações da Diretoria Executiva. Elaborar o balanço anual de ação sindical, para a aprovação da Diretoria Executiva. Responder pelas Atas das reuniões da Diretoria e assembleias. Manter sob o seu controle e atualizar as correspondências, as atas e o arquivo do Sindicato.
Segundo Secretário	Auxiliar o Primeiro Secretário no cumprimento de suas tarefas. Substituir o Primeiro Secretário nos seus impedimentos, ausências e na vacância do cargo.
Primeiro Tesoureiro	Viabilizar o funcionamento da tesouraria. Zelar pelas finanças. Ter sob sua responsabilidade os setores da tesouraria e da contabilidade. Propor e coordenar a elaboração do plano orçamentário anual e suas alterações

	a ser aprovado pela Diretoria Executiva e assembleia geral. Elaborar relatórios e análises sobre a situação financeira do sindicato. Elaborar conjuntamente com o contador o balanço financeiro anual. Assinar em conjunto com o Presidente cheques e outros títulos.
Segundo Tesoureiro	Auxiliar o Primeiro Tesoureiro em suas funções. Substituir o Primeiro Tesoureiro nos seus impedimentos, ausências e na vacância do cargo.
Assessor de Imprensa e Divulgação	Viabilizar o funcionamento da assessoria de imprensa e divulgação. Promover a divulgação de informações entre a Diretoria, a Categoria e o conjunto da sociedade.
Assessor de Política Sindical	Estabelecer e coordenar a relação com as organizações e entidades do movimento popular e sindical, e da sociedade civil, de acordo com a linha geral do Estatuto da entidade e com as decisões da Diretoria Executiva e das assembleias gerais. Coordenar as eleições da Diretoria Geral, juntamente com a Comissão Eleitoral. Acompanhar e assessorar a Diretoria Executiva.
Assessor de Política Social	Elaborar políticas sociais, abarcando os setores de Educação, Saúde, Previdência, Alimentação, Comunicação, Direitos Humanos e Sociais. Elaborar estudos e zelar pelas questões de saúde e segurança do trabalho. Viabilizar, coordenar e promover a criação de CIPAs.
Suplentes	Colaborar com a Diretoria Executiva efetiva em todos os atos por ele tomados. Assumir cargos vacantes, conforme convocado pela Diretoria Executiva.

FONTE: Estatuto social do sindicato dos servidores públicos (1992)

A escolha da Diretoria Executiva ocorre por meio de eleições diretas, as quais ocorrem a cada quatro anos. A abertura do edital de eleição é realizada em assembleia geral, publicada em jornais locais e divulgada nos informativos do sindicato. Todos os servidores filiados ao sindicato possuem o direito ao voto, a candidatura através do ingresso a uma chapa e a concorrer para a Diretoria Executiva. A nomeação dos integrantes da chapa ocorre de forma voluntária, em que os membros decidem, de acordo com as competências, qual o cargo irão assumir na diretoria.

De 1992 a 2013, não houveram concorrências nas eleições, ou seja, somente a candidatura de uma chapa. A falta de interesse de servidores para formar diferentes chapas ocasionou poucas alterações dos integrantes da diretoria ao longo dos anos.

No ano de 2017, ocorreu a primeira eleição com concorrência. Das duas chapas concorrentes, venceu a que possuía menos integrantes envolvidos nas

diretorias anteriores, porém com indivíduos com maior conhecimento das funções de um sindicato.

Entre as dificuldades encontradas pelas gestões, destaca-se a disponibilidade de tempo dos dirigentes na execução dos trabalhos na entidade, pois os servidores além da responsabilidade do sindicato, possuem as atividades de suas profissões para desempenhar.

O Estatuto dos Servidores Públicos Municipais prevê a liberação dos servidores por meio da Licença para Mandato Classista, porém sem vencimentos. O Estatuto do sindicato prevê a remuneração dos dirigentes, porém com as dificuldades financeiras, se priorizou manter os convênios em funcionamento o sindicato não dispunha de dirigentes para atuarem na entidade.

Nestas condições, desde a sua fundação o quadro de funcionários da entidade foi composto por uma secretária celetista, a qual possui as responsabilidades de controle financeiro, controle de benefícios, organização de documentos, organização da entidade cadastros de filiados e execução das decisões da diretoria.

Com o passar dos anos, os serviços oferecidos aos filiados foram evoluindo. Houve a contratação de um advogado para atendimentos jurídicos semanais, bem como a instalação de um consultório odontológico, ocasionando a necessidade de contratar uma auxiliar de consultório com vínculo celetista e dentistas prestadores de serviços.

Em 2017, com a mudança da gestão, a nova diretoria analisou os procedimentos adotados pela entidade e encontrou inconsistências, tendo como primeiro desafio a reestruturação dos processos os quais são descritos nos próximos capítulos.

## 4.2 CONTROLE DE PESSOAL

### 4.2.1 Funcionários Celetistas

Desde a fundação do sindicato, houve a contratação de uma secretária para as atividades administrativas, uma vez que não havia a possibilidade de os dirigentes desempenharem suas funções em período integral na entidade.

Quando ocorreu a implantação do consultório odontológico houve a necessidade de contratar uma funcionária para auxiliar nos processos do consultório.

Em 2017 com a troca de gestão, ocorreu a mudança de funcionários nessas duas funções existentes. Esta troca de colaboradores teve como o objetivo a eliminação de antigos vícios de trabalho e o auxílio na reestruturação dos procedimentos.

#### 4.2.2 Prestadores de Serviços

Em 2008 o sindicato aderiu o contrato de prestação de serviços com um advogado, o qual oferece todo amparo legal à entidade e realiza atendimentos aos servidores filiados uma vez por semana.

Com a implantação do consultório odontológico o sindicato necessitou da contratação de dentistas prestadores de serviços. Contudo, havia grande rotatividade destes profissionais, principalmente pela capacidade de caixa do sindicato em manter esses colaboradores trabalhando.

Uma das soluções encontradas pelas gestões para manter o funcionamento do consultório, foi a liberação de um dentista para utilizar o consultório para atendimentos particulares e, em contrapartida, realizar atendimentos aos filiados sem onerar o sindicato pelos serviços prestados. A responsabilidade do sindicato restringia-se à compra de materiais, ao fornecimento de uma funcionária para os atendimentos e às despesas fixas.

Ao analisar os contratos destes prestadores, notou-se que desde 2009 não eram realizadas formalizações dos contratos e das renovações. Sendo essa a primeira medida a ser corrigida pela nova diretoria.

Desta maneira, na atual gestão, todos os prestadores de serviços devem possuir os contratos assinados antes de iniciar as atividades com possibilidade de renovação em caso de interesse entre as partes.

#### 4.2.3 Liberação Mandato Classista

Após um semestre de organização financeira e análise jurídica, foi possível efetivar a liberação da presidente com remuneração para o desempenho das atividades no sindicato.

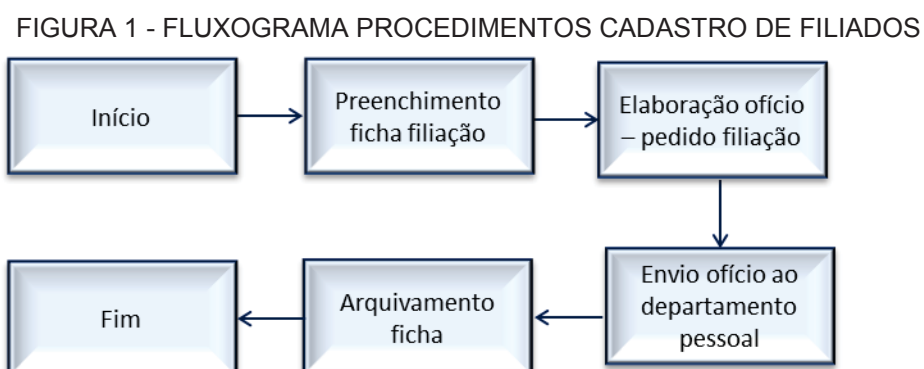
A liberação da dirigente tornou as atividades do sindicato mais efetivas, pois além da fiscalização dos procedimentos administrativos, possibilitou o planejamento de estratégias sindicais e a execução das mesmas tais como acompanhar a solução dos problemas dos servidores e representar a entidade em eventos, reuniões e capacitações.

### 4.3 CADASTROS

#### 4.3.1 Cadastro Filiado

O cadastro de filiados era realizado através do preenchimento de uma ficha cadastral. Após o preenchimento desta ficha, emitia-se um ofício, enviava a solicitação ao departamento de pessoal da prefeitura e então a ficha era arquivada em um fichário. As fichas cadastradas eram tomadas como base para confirmar se o indivíduo e seus dependentes possuem direito a utilizar os serviços do sindicato.

No fluxograma do processo de cadastramento apresentado abaixo, nota-se que não haviam atividades para verificar se de fato os indivíduos com fichas cadastradas possuíam vínculo ativo, ou se as informações realizadas nos cadastros ainda estavam vigentes.



FONTE: Elaborado pela Autora (2019)

Das 970 fichas arquivadas, a maioria não continha informações completas e principalmente não constavam dados a respeito dos dependentes. Todas as

informações destas fichas passaram a ser lançado em uma planilha denominada Cadastro de Filiados. A implantação do cadastro eletrônico possibilitou agilidade nas buscas de informações e facilidade para realizar as atualizações mensais de cadastros e descadastros.

Ao analisar as entradas financeiras, notou-se que os valores arrecadados eram inferiores comparados com o número de fichas cadastradas, sendo considerada a hipótese de haver fichas cadastradas de indivíduos que não eram mais filiados ao sindicato.

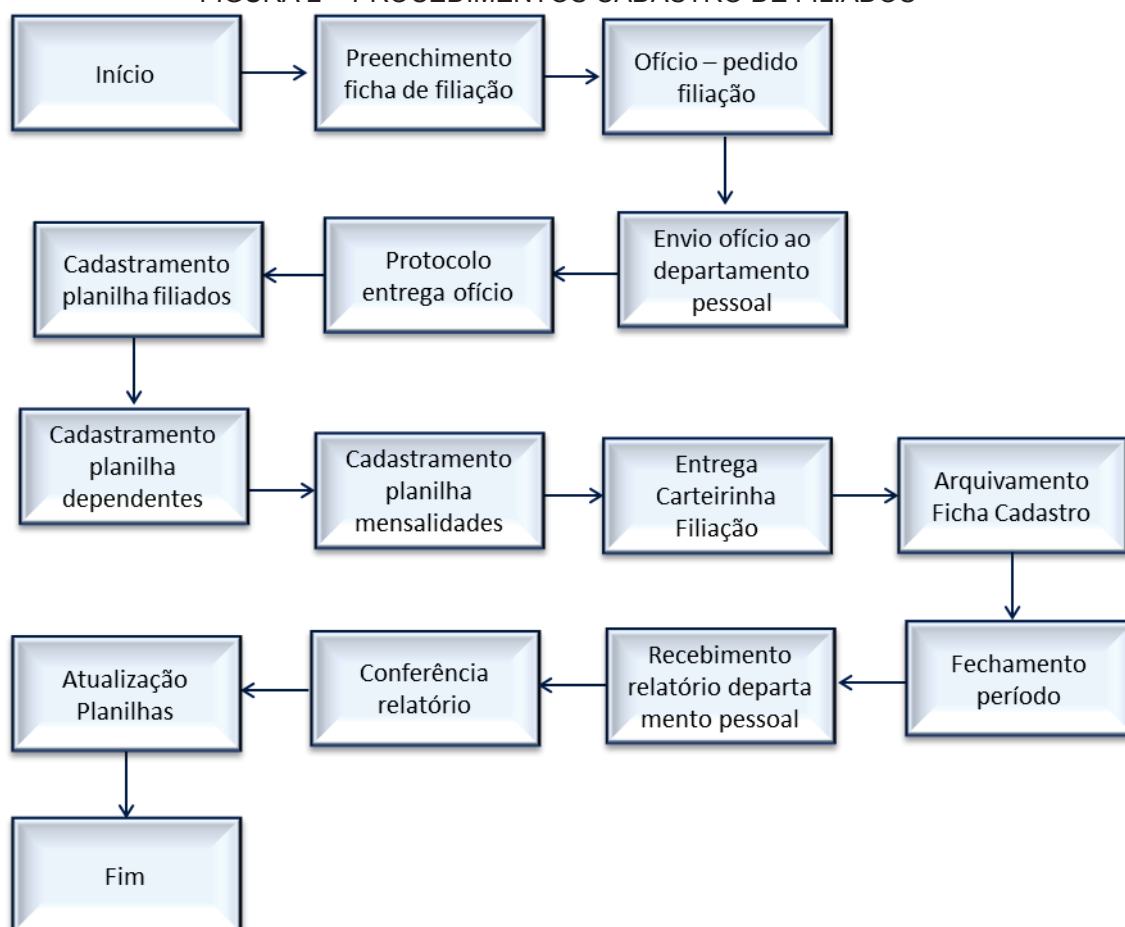
Para verificação da confirmação dos filiados ativos, solicitou-se ao departamento de pessoal da prefeitura o envio dos relatórios de descontos de mensalidades sindicais.

Com os relatórios foi possível constatar que das 970 fichas, 486 não eram mais associados e, analisando as agendas do consultório odontológico e os processos jurídicos em andamento, parte destes não sócios continuavam a usufruir dos serviços do sindicato.

Tomou-se como providência o registro do descadastramento dos não sócios em uma planilha de desfilados, a retirada de processo daqueles que não haviam interesse em realizar a refiliação e guardada as fichas em um arquivo definitivo. Para os associados ativos foi solicitada a atualização de dados.

O fluxograma abaixo demonstra os novos procedimentos adotados para controlar os filiados da entidade.

FIGURA 2 – PROCEDIMENTOS CADASTRO DE FILIADOS



Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

Para análise contínua dos associados, houve a definição com o departamento de pessoal para o envio mensal dos relatórios de associados para verificação, pois além das desfiliações voluntárias, ocorrem as desfiliações automáticas, tais como licenças e exoneração, ou seja, casos que desvinculam os indivíduos sem aviso prévio.

Além dos envios dos relatórios, houve a decisão de que as desfiliações voluntárias devem ser solicitadas ao sindicato, pois o sindicato deve verificar se o associado não possui débitos com convênios ou processos em andamento, visto que os processos judiciais são gratuitos aos filiados.

Estando isento de pendências, o sindicato envia um ofício ao departamento de pessoal em anexo à cópia da solicitação da desfiliação. Após todos esses processos realiza-se o descadastramento da Planilha de Filiados e Planilha de Dependentes.

### 4.3.2 Cadastro de Dependentes

De acordo com o Estatuto do Sindicato, os serviços oferecidos aos filiados se estendem aos cônjuges e filhos até 21 anos de idade. Antes da criação do controle de dependentes, as informações pessoais destes indivíduos não eram levadas em consideração no momento do preenchimento das fichas de cadastro. Inclusive ocorreram situações de indivíduos que não possuíam vínculo com a entidade ou idade para ser considerado dependente que utilizavam dos serviços do sindicato.

A partir destas ocorrências houve a atualização dos dados de dependentes tais como nome completo e data de nascimento e data de finalização do direito de ser considerado dependente com a efetivação da Planilha de Dependentes

Aplicado a planilha como método de controle, os profissionais do consultório possuem acesso para verificação no momento da solicitação de agendamento. Mensalmente existe a atualização da planilha incluindo novos associados e excluindo os desassociados e seus respectivos dependentes.

Para controle instantâneo do sindicato, os atendimentos do consultório são realizados por meio de uma agenda eletrônica. Em qualquer momento a secretária ou dirigentes do sindicato podem verificar se os indivíduos em atendimento de fato são vinculados à entidade.

Além do cadastro na planilha, no momento das solicitações de agendamentos no consultório, atendimento jurídico ou liberação de benefícios, os filiados e dependentes devem apresentar documento de identificação com foto para localizar as informações pessoais no cadastro e confirmar o vínculo com a entidade.

## 4.4 COMPRAS

### 4.4.1 Compras Sindicato

Algumas medidas para a redução de uso de materiais foram adotadas para diminuir os volumes de compras. Entre as medidas adotadas foram: envio de documentos através de e-mail, agendas eletrônicas e a digitalização de documentos para os processos jurídicos.

Essas reduções possibilitaram o levantamento dos materiais necessários para o bom funcionamento da instituição e a mensuração das quantidades necessárias para compras mensalmente.

Através deste levantamento, foram realizados orçamentos no município, condições de entregas e pagamentos. Os comércios que atenderam a todas as necessidades da instituição tornaram-se fornecedores fixos.

Além da definição dos fornecedores, foram limitados os valores possíveis de serem gastos com mercado, papelaria e materiais odontológicos.

#### 4.4.2 Compras Consultório Odontológico

O consultório odontológico demanda de materiais específicos, como medicamentos e instrumentos cirúrgicos. Estes materiais possuem prazo de validade e devem estar registrados no Ministério da Saúde ou ANVISA.

Inicialmente a maior preocupação na aquisição dos produtos era o preço, ou seja, as compras eram realizadas em grandes volumes e com fornecedores distintos. Este procedimento não foi eficiente, pois por vezes os produtos não eram utilizados por completo em decorrência dos prazos de validade, sendo descartados.

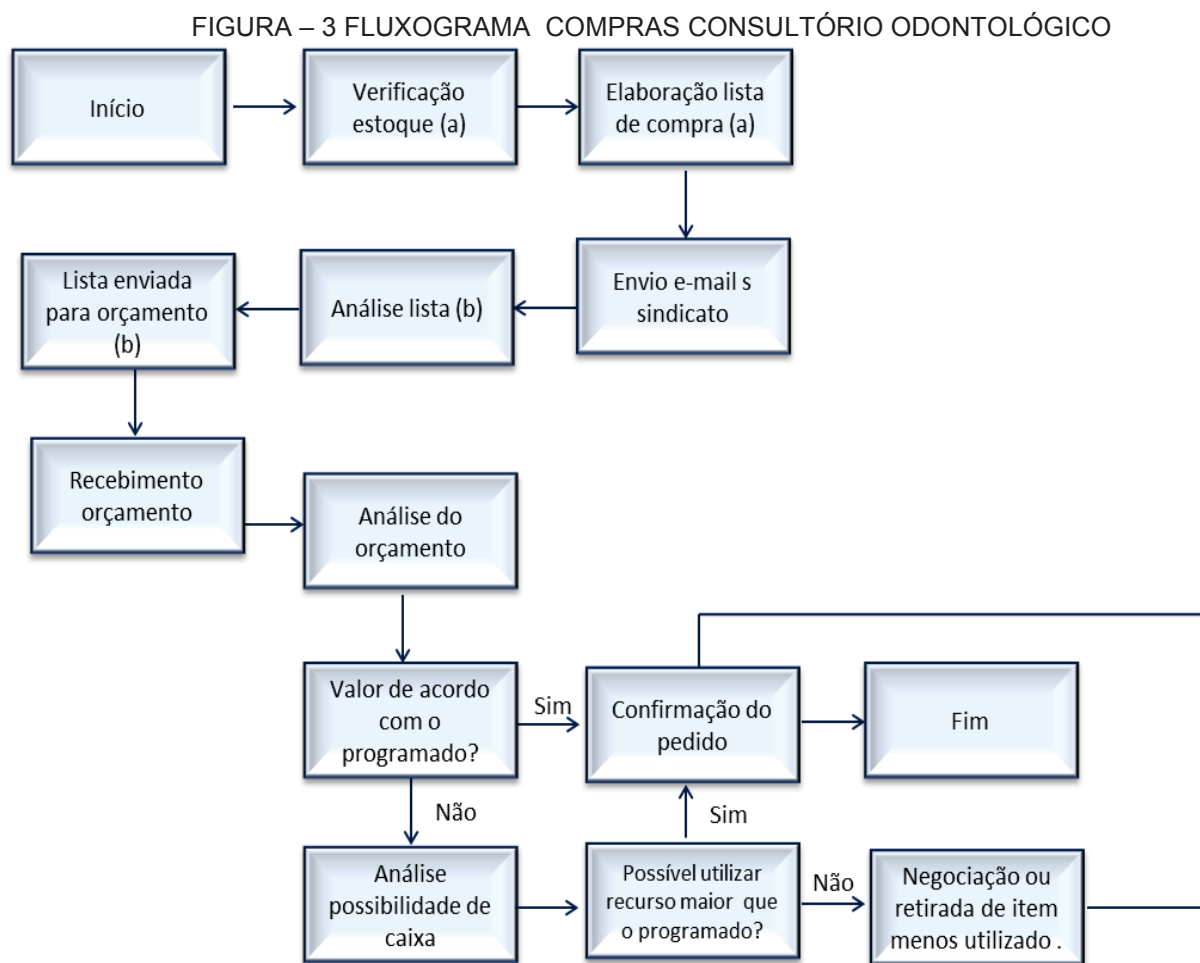
O segundo problema apresentado ocorreu com os fornecedores. O município não possui comercialização local dos materiais, havendo a necessidade de negociação com representantes comerciais de outros municípios. A decisão de compra era realizada da seguinte maneira:

1. Solicitação verbal dos itens para compra;
2. Cotação de produtos;
3. Comparação de preços;
4. Aquisição dos produtos de menor preço, ou seja, não considerado o valor global do orçamento e sim o valor unitário. Sendo realizadas várias compras com fornecedores diferentes.

Este procedimento teoricamente possibilitava o pagamento do valor menor dos produtos. Todavia, alguns fornecedores não realizavam visitas no município com frequência, logo, gerava transtornos na entrega dos materiais. Por vezes o consultório trabalhava sem o material ou efetivava uma nova compra com um novo fornecedor.

Para que o consultório não fosse prejudicado pela falta de materiais, decidiu-se efetivar as compras com um único fornecedor. O fornecedor escolhido foi o que realiza visitas semanalmente ao município, possibilitando melhores negociações das condições de preços e pagamentos, além da entrega rápida dos materiais.

A seguir demonstra-se o procedimento com compras de materiais:



- (a) Procedimento realizado pela auxiliar de consultório  
 (b) Procedimento realizado pela secretária do sindicato

Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

Os valores para as compras passaram a possuir limite mensal, não sendo autorizada a efetivação de compras que ultrapassem os valores programados sem permissão prévia da diretoria. A permissão é realizada através de e-mail pela presidente e tesoureira, e quando a compra possui grande impacto financeiro, a decisão da compra é discutida em reunião, com sua autorização registrada em ata.

Em alguns meses ocorre de o valor da compra ser menor do que o valor da programação, porém este saldo é reservado para os meses em que as compras ultrapassarem o limite planejado.

Existem ainda situações em que há a necessidade de realizar compras não previstas, como por exemplo, um equipamento odontológico que estragou e não houve conserto, resultando na aquisição de um novo equipamento.

Nestas situações, são apresentados orçamentos aos dirigentes da entidade em reunião, capacidade de pagamento e necessidade do equipamento para a entidade. Havendo a autorização pela maioria dos presentes, a compra é realizada.

Outro fator importante na compra de materiais para o consultório odontológico é a definição dos materiais autorizados para compra. Três procedimentos básicos são autorizados para serem executados gratuitamente ao filiados e dependentes do sindicato, os quais são: (I) extração, (II) restauração e (III) profilaxia. Foi elaborada uma lista em conjunto aos dentistas, apresentada à vigilância sanitária do município dos materiais necessários para a realização de cada procedimento, logo não sendo autorizada a compra de materiais diferente dos descritos nessa lista.

#### 4.5 CONTROLE FINANCEIRO

Estão sob responsabilidade do presidente e tesoureiro as movimentações financeiras, equilíbrio dos recursos e dos demais dirigentes, bem como a fiscalização do uso adequado dos recursos da instituição.

Há como preferência em utilizar cheque como forma de pagamento. Os cheques necessitam da assinatura do presidente e tesoureiro para sua validade, existindo maior controle e assertividade em prestar contas dos valores gastos.

##### 4.5.1 Procedimentos Financeiros

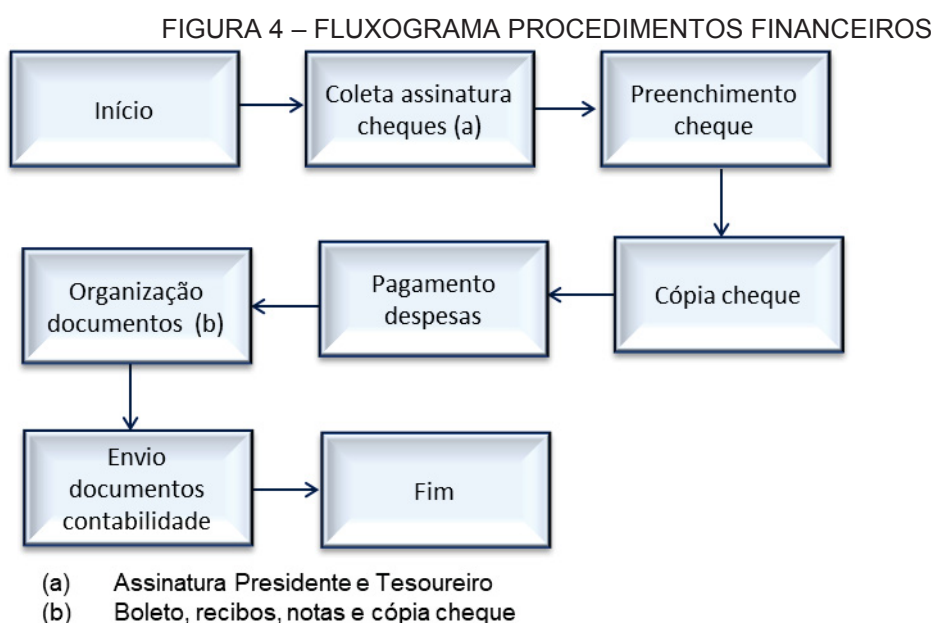
Os acessos às movimentações financeiras somente são disponibilizados pela tesoureira e presidente, porém a tesoureira não possui disponibilidade para executar as atividades no sindicato e a presidente, por vezes possui atividades para representar o sindicato em reuniões, eventos e assembleias.

Por este motivo o controle e efetivação dos pagamentos são realizados pela secretária. Para maior controle, os pagamentos ocorrem através de cheques, pois esta forma de pagamento possui somente validade com as assinaturas dos

responsáveis, tesoureiro e presidente, cada documento de despesa possui a sua respectiva folha de cheque com a descrição do credor, além de evitar valores em espécie na entidade.

Até o ano de 2017, a administração financeira era desempenhada integralmente pela secretária. A cada início de mês o presidente e o tesoureiro assinavam todas as folhas de cheque, e a secretária realizava os pagamentos conforme a necessidade.

Abaixo fluxograma dos procedimentos de controle financeiro antes da reformulação da entidade:



Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

Mensalmente, os documentos de despesas, tais como boletos, notas e recibos, devem ser encaminhados à contabilidade em anexo as cópias dos cheques das respectivas despesas e os extratos bancários.

É evidente que este procedimento não oferece segurança ao financeiro da entidade, logo que a falta de controle resultou para a entidade despesas em excessos e atrasos nos pagamentos.

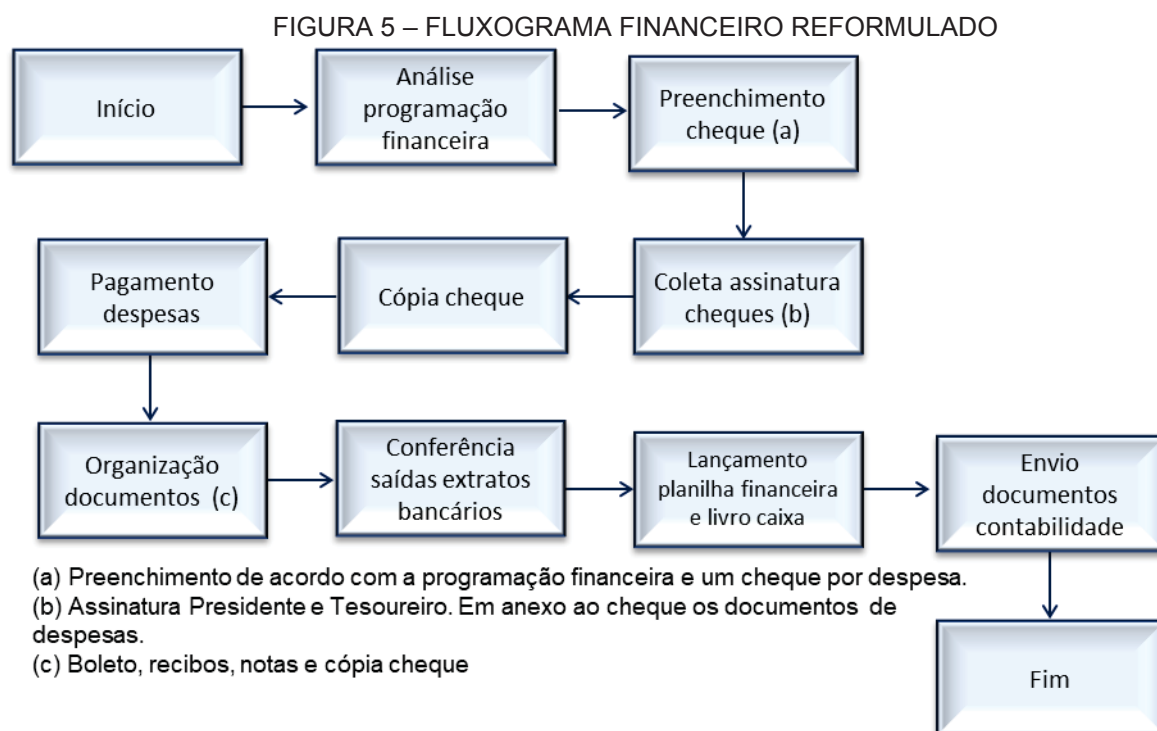
O primeiro passo realizado para organização financeira foi o pagamento das contas em aberto. Após a realização dos pagamentos a eliminação de despesas não úteis para entidade (publicações em jornais em datas comemorativas, redução dos planos de telefone e internet, cancelamento de hospedagens de site, redução dos

materiais de expediente), houve a reformulação nos procedimentos de compras e controle dos filiados.

Os cortes realizados possibilitaram a definição dos valores gastos mensalmente, com o desenvolvimento de uma planilha com as despesas para todo o ano, não podendo o sindicato gastar mais que o valor previsto. Esse procedimento viabilizou à entidade efetivar reservas para emergências e despesas de final de ano com funcionários.

Todo início de mês, a planilha financeira é atualizada de acordo com os documentos de despesas, a secretária preenche os cheques de acordo com os valores da planilha, anexa os documentos de despesas e então coleta as assinaturas dos responsáveis e realiza todos os pagamentos em uma única data.

Abaixo a representação do novo procedimento adotado pela entidade:



Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

Após os pagamentos, a planilha passa por uma nova verificação, onde realiza-se a comparação das saídas da conta bancária com as programações lançadas na planilha financeira.

Além da atualização da planilha financeira, de acordo com os extratos bancários, as despesas devem ser informadas no livro caixa com a descrição da despesa, valor e número do cheque.

Os documentos de despesas são organizados, anexados com as respectivas cópias de cheques e enviados para a contabilidade.

Além das mudanças de procedimentos, a nova gestão mudou de empresa responsável pela contabilidade da entidade, sendo uma das exigências para a nova contabilidade o envio mensal dos balancetes para conferência, acompanhamento e análise financeira da diretoria.

#### 4.5.2 Convênio Cartão

Em 2013, o sindicato aderiu um convênio com cartões. Com isso o filiado possuía o direito a um cartão, com limite mensal e um limite extra para compras parceladas. O cadastramento do indivíduo no sistema, solicitação de cartão, modificações dos limites, liberação, bloqueio e cancelamentos eram realizados pelo sindicato.

O sindicato cancelou o contrato de convênio com a primeira empresa, pois a mesma não repassava os valores ao comércio e, o sindicato precisou assumir a responsabilidade em pagar os valores que ficaram pendentes. A pedido dos servidores, em 2015 um novo convênio com cartões foi aderido com uma nova empresa.

A empresa administradora enviava mensalmente um relatório dos gastos do mês ao departamento de pessoal informando os valores gastos para realizar os devidos descontos em folha de pagamento, também encaminhava o boleto do valor total de gastos ao sindicato. A prefeitura repassava o valor dos descontos ao sindicato para efetivar o pagamento dos boletos.

Analisando o histórico deste convênio, conclui-se que somente o primeiro mês o repasse ocorreu de maneira correta. Nos demais meses o valor repassado dos descontos sempre era menor do que os valores efetivamente gastos.

Este fato ocorreu por vários motivos, tais como liberação de crédito superior ao permitido aos servidores, logo não havendo o desconto integral na folha de pagamento, servidores que utilizaram o cartão e foram afastados das atividades, ou liberação de mais de um cartão por indivíduo.

Ao analisar que os valores dos boletos não estavam de acordo com os valores repassados, solicitou-se ao departamento de pessoal o envio da relação dos

limites máximos para liberação de crédito, todos os relatórios de descontos e emitidos todos os relatórios de gastos. Diante destas informações formulou-se uma planilha, descobrindo os valores devidos por alguns filiados.

Os cartões de todos os inadimplentes foram bloqueados, além de regularizar o limite de crédito de acordo com o permitido pelo departamento de pessoal.

Todos os inadimplentes foram notificados para negociação de dívida. Por unanimidade a diretoria extinguiu este convênio e não adere a convênios que envolvam riscos ao sindicato.

#### 4.5.3 Prestações de Contas

O Estatuto do Sindicato prevê a realização da prestação de contas aos associados anualmente, por meio de assembleia geral. Mesmo com a previsão da exigência, somente em 2018 ocorreu a primeira prestação de contas em assembleia.

Este procedimento passou a compor o calendário de atividades da entidade.

#### 4.6 RESULTADOS

Este item demonstra o comparativo dos anos 2015 e 2016 sem métodos de controle e 2017 e 2018 com a implantação dos procedimentos de controles

##### 4.6.1 Controle de Filiados

O controle de filiados resultou na eliminação de indivíduos sem vínculos com a entidade. Em média, cada filiado possui três dependentes. Com estes números, quando não ocorriam as monitorações mensais 486 filiados e mais 1458 dependentes poderiam ser atendidos pela entidade sem possuir vínculo com a mesma.

Além do fato de controlar o cadastro, o número de novas filiações com a nova gestão, e as novas estratégias de administração cresceu significativamente, mostrando no quadro abaixo o número de novas filiações:

TABELA 1 – FILIAÇÕES

Filiações 2015	Filiações 2016	Filiações 2017	Filiações 2018
73	35	137	119

FONTE: Sindicato dos Servidores Públicos Municipais (2018)

#### 4.6.2 Atendimento do Consultório Odontológico

Analisando as agendas do consultório, percebeu-se a redução no número de atendimentos. Nos anos de 2015, 2016 e meados de 2017 além dos horários das agendas estarem sempre preenchidos, existiam listas de esperas, além de pedidos feitos pelos filiados para o sindicato aumentar as horas de atendimentos.

Abaixo quadro demonstra as médias dos atendimentos odontológicos:

TABELA 2 – PERÍODOS ATENDIMENTOS CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO

	2015	2016	2017	2018
Períodos atendimentos mês	16	16	16	12
Dentistas	2	2	2	2
Atendimentos mês	150	176	136	104

FONTE: Sindicato dos Servidores Públicos Municipais (2018)

Após a aplicação do controle de atendimentos no sindicato, os agendamentos obtiveram significativa redução. Por vezes indivíduos que não possuíam vínculo com o sindicato eram atendidos, sendo esse o principal motivo das agendas estarem sempre lotadas.

A redução de atendimentos resultou na diminuição da carga horária dos dentistas, conseqüentemente na eliminação de gastos com a prestação destes serviços, redução dos custos com compra de materiais e eliminação de listas de espera.

Essas reduções de custos possibilitaram investir na estrutura do consultório. Foram adquiridos novos equipamentos para o processo de esterilização de materiais, troca de equipamentos, os quais pelo tempo de uso não estavam mais suprindo as necessidades do consultório.

#### 4.6.3 Financeiro

O aumento das filiações resultou em melhoras no financeiro da entidade. Em anos anteriores, o sindicato necessitava recorrer à reservas da contribuição sindical para conseguir liquidar despesas e mesmo assim eram insuficientes para cobrir todas as despesas do mês.

Abaixo o faturamento da entidade dos últimos quatro anos:

TABELA 3 – RELAÇÃO DE RECEITAS

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Janeiro	R\$ 7.469,27	R\$ 9.216,15	R\$ 10.249,67	R\$ 13.375,66
Fevereiro	R\$ 7.979,37	R\$ 10.043,97	R\$ 11.506,96	R\$ 15.318,65
Março	R\$ 8.086,95	R\$ 10.198,54	R\$ 10.702,18	R\$ 15.896,39
Abril	R\$ 8.266,15	R\$ 10.380,98	R\$ 10.818,24	R\$ 15.782,38
Mai	R\$ 8.541,18	R\$ 10.003,67	R\$ 10.684,67	R\$ 15.820,71
Junho	R\$ 6.780,07	R\$ 10.005,98	R\$ 10.385,34	R\$ 15.857,65
Julho	R\$ 8.571,81	R\$ 10.025,53	R\$ 10.403,99	R\$ 16.025,97
Agosto	R\$ 8.614,12	R\$ 10.098,09	R\$ 10.702,83	R\$ 16.861,04
Setembro	R\$ 8.633,18	R\$ 10.114,50	R\$ 11.057,23	R\$ 16.901,30
Outubro	R\$ 8.862,51	R\$ 10.210,10	R\$ 11.401,85	R\$ 17.011,17
Novembro	R\$ 9.066,08	R\$ 10.218,74	R\$ 11.588,68	R\$ 17.335,80
Dezembro	R\$ 9.298,96	R\$ 10.322,57	R\$ 12.170,27	R\$ 17.338,07
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 100.169,65</b>	<b>R\$ 120.838,82</b>	<b>R\$ 131.681,91</b>	<b>R\$ 208.208,50</b>

FONTE: Sindicato dos Servidores Públicos Municipais (2018)

O histórico de entradas mostra o crescimento significativo do faturamento do sindicato. Entre o principal motivador para e este desempenho, destaca-se a reestruturação da entidade, a aplicação dos métodos de controle e transparência aos filiados.

Isso permitiu ao sindicato maior segurança financeira, a liberação da presidente para desempenhar as ações do sindicato, investimentos na entidade, além de gerar credibilidade e satisfação aos filiados, com o consequente aumento das filiações.

Por diversos anos o sindicato fechou o financeiro com o caixa negativo. O que possibilitou a continuidade dos trabalhos nestes anos foi a existência da contribuição sindical, a qual era reservada para situações de emergências ou brindes de final de

ano aos sócios. Porém essa reserva tornou-se parte dos recursos de pagamento de despesas, pois todo mês era necessário utilizar desta reserva para liquidar as obrigações mensais.

Mesmo com a utilização desta reserva, muitas despesas foram perdidas pela falta de controle e conseqüentemente não ocorreram os pagamentos, resultando em bloqueios de compras pelos fornecedores e protestos de dívidas.

Antes da reestruturação financeira e adequação dos procedimentos, houve o levantamento de todos os credores do sindicato, e o contato com os mesmos, com a solicitação de relatórios caso houvesse a existência de despesas pendentes, desta maneira eliminando dívidas e a continuidade de negociações.

No quadro representado abaixo demonstra as despesas dos últimos anos. Percebe-se a existência de despesas desnecessárias para o funcionamento da entidade.

O relatório de despesas demonstra que nos anos de 2017 e 2018 houveram maiores saídas, esta ocorrência se justifica pelo fato de que em 2017 ocorreram pagamentos de contas atrasadas dos anos de 2015 e 2016. Em 2018 foram efetivados investimentos no sindicato, esses investimentos foram: compra de equipamentos novos para o consultório, mudança do escritório para uma sala maior, pintura da edificação, regularização dos equipamentos de preventivo de incêndio, salário para a presidente da entidade e capacitação para os dirigentes.

Mesmo com as despesas de investimentos, o ano de 2018 fechou com saldo positivo, não sendo necessário o uso das reservas para cobrir esses pagamentos.

Na tabela abaixo demonstra as saídas do sindicato dos últimos cinco anos.

TABELA 4 - RELATÓRIO DE DESPESAS

<b>DESPESAS</b>				
<b>Ano</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Água e Esgoto	R\$ 645,74	R\$ 723,15	R\$ 840,81	R\$ 1.386,32
Aluguel	R\$ 5.405,66	R\$ 7.709,56	R\$ 7.886,67	R\$ 8.067,50
Alvará	R\$ 53,10	R\$ 60,00	R\$ 70,24	R\$ 75,00
Anúncio Rádio	R\$ 300,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Aquisição armários	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.170,00	R\$ 0,00
Assinatura Jornal	R\$ 875,90	R\$ 968,85	R\$ 983,80	R\$ 587,30
<b>Ano</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Benfeitorias	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.221,00	R\$ 3.364,80
Camisetas Associados	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 250,00

Fonte: Autora (2019)

TABELA 4 - RELATÓRIO DE DESPESAS

<b>Ano</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Cartório	R\$ 0,00	R\$ 19,00	R\$ 0,00	0,00
Certificado Digital	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 430,00	R\$ 0,00
Chaveiro	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 83,00	R\$ 30,00
Compra Celular	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 427,40
Compra Computador e Periféricos	R\$ 0,00	R\$ 165,00	R\$ 1.912,00	R\$ 0,00
Confraternização diretoria e colaboradores	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 820,01
Contabilidade	R\$ 3.931,50	R\$ 5.582,40	R\$ 4.275,00	R\$ 6.000,00
Correios	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 343,65
Despesas atrasadas	R\$ 3.322,34	R\$ 8.824,27	R\$ 4.759,81	R\$ 0,00
Despesas com comitivas e representações	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 891,40
Diárias Hotéis	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.280,00
Diarista	R\$ 2.020,00	R\$ 1.350,00	R\$ 920,00	R\$ 2.200,00
Dívida Cartão Pleno	R\$ 33.766,61	R\$ 1.588,20	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Doação	R\$ 266,00	R\$ 200,00	R\$ 0,00	R\$ 20,00
Encargos Trabalhistas	R\$ 9.901,67	R\$ 4.164,30	R\$ 13.828,15	R\$ 28.174,64
Energia Consultório	R\$ 1.228,67	R\$ 1.365,31	R\$ 1.475,23	R\$ 1.237,88
Energia Elétrica Sindicato	R\$ 933,20	R\$ 876,51	R\$ 916,77	R\$ 795,63
Entrega Cesta de Natal Filiados/Chocotone	R\$ 16.690,00	R\$ 0,00	R\$ 4.271,83	R\$ 0,00
Exames Ocupacionais	R\$ 0,00	R\$ 50,00	R\$ 120,00	R\$ 60,00
Faixa Manifestação	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 560,00
Federação	R\$ 760,00	R\$ 0,00		R\$ 0,00
Frete	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 23,33	R\$ 0,00
Gráfica	R\$ 280,00	R\$ 0,00	R\$ 220,00	R\$ 0,00
Honorários Advogados	R\$ 27.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 36.000,00
Hospedagem Site	R\$ 757,50	R\$ 340,37	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Instalação - Preventivo Incêndio	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 260,00	R\$ 0,00
Instalação Telefone	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 425,00
IPTU	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 438,00	R\$ 560,00
Jardinagem	R\$ 490,00	R\$ 75,00	R\$ 20,00	R\$ 100,00
Manutenção Computador	R\$ 583,00	R\$ 285,44	R\$ 0,00	R\$ 65,00
Manutenção Sindicato	R\$ 380,00	R\$ 790,60	R\$ 608,00	R\$ 700,00
Material de Expediente	R\$ 801,71	R\$ 499,75	R\$ 849,37	R\$ 1.020,96
Mercado	R\$ 702,90	R\$ 1.019,57	R\$ 1.063,46	R\$ 1.341,60
Presentes Colaboradores	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 149,80	R\$ 625,00

Fonte: Autora (2019)

TABELA 4 – RELATÓRIO DE DESPESAS

<b>Ano</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Publicação Jornal	R\$ 500,00	R\$ 1.798,00	R\$ 720,00	R\$ 400,00
Refeições Viagens	R\$ 585,00	R\$ 0,00	R\$ 401,00	R\$ 1.090,00
Rescisão Funcionários		R\$ 873,96	R\$ 2.319,66	R\$ 2.347,31
Salários Funcionários	R\$ 22.078,20	R\$ 32.657,81	R\$ 40.139,86	R\$ 51.415,71
Tabelionato de Notas Intimação Dívida Convênio	R\$ 1.943,02	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Tarifas Banco	R\$ 1.198,34	R\$ 1.183,95	R\$ 1.995,41	R\$ 1.421,65
Taxa Bombeiro	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 63,28	R\$ 0,00
Telefone/Internet	R\$ 3.906,44	R\$ 2.945,32	R\$ 3.435,47	R\$ 2.298,95
Tonner	R\$ 314,60	R\$ 175,00	R\$ 519,10	R\$ 480,00
Tribunal de Justiça	R\$ 145,93	R\$ 1.351,86	R\$ 0,00	R\$ 490,50
Uniformes Funcionários	R\$ 215,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Utensílios Domésticos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 190,00
<b>CONSULTÓRIO ODONTOLÓGICO</b>				
Aluguel Consultório	R\$ 3.861,19	R\$ 5.506,83	R\$ 5.633,33	R\$ 5.762,50
Aquisição armários	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 800,00
Coleta Lixo Contaminado	R\$ 660,00	R\$ 820,00	R\$ 1.220,00	R\$ 1.320,00
Compra Equipamentos	R\$ 1.637,80	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5.880,31
Honorários Dentistas	R\$ 8.624,47	R\$ 12.849,83	R\$ 12.340,74	R\$ 20.770,00
Instalação - Preventivo Incêndio	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 260,00	R\$ 0,00
Manutenção Equipamentos	R\$ 3.398,50	R\$ 3.840,00	R\$ 1.477,00	R\$ 2.413,16
Materiais Odontológicos	R\$ 4.961,22	R\$ 1.391,16	R\$ 6.579,69	R\$ 6.755,30
Taxas Bombeiro	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 63,28	R\$ 0,00
Uniformes Funcionários	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 200,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 165.125,21</b>	<b>R\$ 144.051,00</b>	<b>R\$ 147.964,09</b>	<b>R\$ 201.444,48</b>

FONTE: Autora (2019)

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo tem como objetivo demonstrar os procedimentos de controles internos adotados por uma entidade sindical e os resultados obtidos através da aplicação.

Para consecução desde trabalho, utilizou-se de pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso, onde foram descritos os procedimentos anteriores e posteriores à aplicação dos controles internos na entidade.

Este estudo de caso possibilitou analisar os procedimentos de controles adotados por um sindicato. Através desta pesquisa foi possível demonstrar a importância e a necessidade de obter controles internos nas organizações, principalmente em entidades que provem de recursos de origem pública.

Com a análise dos resultados, comprovou-se que os procedimentos adotados apresentaram efeitos positivos para a entidade, tais como equilíbrio financeiro, aumento nas solicitações de filiações, investimento na estrutura do sindicato e ampliação dos serviços oferecidos.

Comprova-se que os procedimentos adotados proporcionaram melhorias ao sindicato, porém esses controles devem estar em aperfeiçoamento constante, inclusive para o bom desempenho do trabalho das futuras gestões.

Como sugestões para maior efetividade dos controles, recomenda-se a troca de planilhas pela implantação de um sistema financeiro e de cadastros, além de criar um manual de procedimentos.

Este estudo apresenta como delimitações ser um estudo em um único caso, que por sua especificidade não permite generalizações. Contudo, pode contribuir com outros sindicatos que tenham como objetivo a melhoria de seus procedimentos por meio da implementação de Controles Internos em suas atividades.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, A. C. **O que é o Sindicalismo**. São Paulo: Brasiliense, 1979
- ARRUDA, J. J. A. **História Moderna e Contemporânea**. São Paulo: Ática S.A, 1987.
- ATTIE, W. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BRASIL. Decreto n. 1402, de 05 de jul. de 1939. **Regula a associação em sindicato**, Brasília, DF, jul 1939.
- BRASIL. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016. **Dispõem sobre Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança no Âmbito do Poder Executivo Federal**, Brasília, DF, maio 2016.
- BRASIL. Lei n. 9.790, de 23 de mar. de 1999. **Da Qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público**, Brasília, DF, mar 1999.
- BRASIL. Lei n. 6.015, de 31 de dez. de 1973. **Do Registro Civil de Pessoas Jurídicas**, Brasília, DF, jul 1975.
- BRASIL. Lei n. 13.151, de 28 de jul. de 2015. **Alteração Lei nº 10.406 de 2002**, Brasília, DF, jul 2015.
- BRASIL. Lei n. 13.467, de 13 de jul. de 2017. **Alteração, Consolidação das Leis do Trabalho**, Brasília, DF, jul 2017.
- BRITO, J. R. **Breve Histórico do Controle Interno do Poder Executivo Federal: Origem, Evolução, Modelo Atual e Visão de Futuro**, 2009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/6178354-Breve-historico-do-controle-interno-do-poder-executivo-federal-origem-evolucao-modelo-atual-e-visao-de-futuro.html>. Acesso em: 03 de outubro 2018.
- CAMPOS, A. G. **Sindicatos no Brasil: Há Possibilidades de Transformação e Fortalecimento no Futuro Próximo**. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7313/1/bmt61\\_sindicatos.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7313/1/bmt61_sindicatos.pdf) Acesso em: 04 de março de 2019.
- CAMPOS, A. G; MOURA, A. C. **Diferença de Remuneração entre trabalhadores sindicalizados: evidências sobre o mercado de trabalho brasileiro**. Disponível

em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_2323\\_web.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2323_web.pdf)  
Acesso em: 03 de março de 2019.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão de Qualidade – Conceitos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CASTRO, D. P. **Auditoria e Controle Interno na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

CAVALHEIRO, J. B; FLORES, P. C. **A Organização do Sistema de Controle Interno Municipal**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2007.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Modernização da Fiscalização: As Lições Internacionais para o Brasil**. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14939ECF401497AFBDBE97AD4> Acesso em: 27 de março de 2019.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SÃO PAULO. **Controles Internos Contábeis e Alguns Aspectos de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, S. V. S. **Auditoria de Processos Organizados**. São Paulo: Atlas, 2008.

DIEESE. **Subsídios para o Debate Sobre a Questão do Financiamento Sindical**. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2018/notaTec200financiamentoSindical.pdf> Acesso em: 04 de março de 2019.

ENGELS, Friedrich. **A situação da Classe Trabalhadora na Inglaterra**. São Paulo: Bom Tempo, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HOBSBAWM, E. J. **A Era das Revoluções 1789-1848**. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

MACHADO, S. S. **Gestão da Qualidade**. Disponível em: [http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo\\_prd\\_industr/tec\\_acucar\\_alcool/11\\_012\\_gest\\_qual.pdf](http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/11_012_gest_qual.pdf) Acesso em: 29 de abril de 2019.

MANZINI, E. J. **A Entrevista na Pesquisa Social**. São Paulo: Didática, 1990.

MARTINS, S. P. **Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2012.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL. **Entidades e Organizações de Assistência Social**. Disponível em: <http://mds.gov.br/assuntos/assistencia-social/entidade-de-assistencia-social> Acesso em: 16 de outubro de 2018.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Distribuição Territorial dos Sindicatos**. Disponível em: [http://relacoesdotrabalho.mte.gov.br/pentaho/api/repos/:public:SRT:srt\\_principal1.xaction/generatedContent](http://relacoesdotrabalho.mte.gov.br/pentaho/api/repos/:public:SRT:srt_principal1.xaction/generatedContent) Acesso em: 26 de junho de 2018.

MIRANDA M.B. **História do Sindicalismo no Brasil**. Disponível em:<  
<http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/revista/revistav51/ensaios/be1.pdf>>  
Acesso em: 31 de março de 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, S. X. **Organização do Terceiro Setor**. Disponível em:  
<[https://conteudo.unp.br/ebooks\\_ead/Oganizacao no Terceiro Setor.pdf](https://conteudo.unp.br/ebooks_ead/Oganizacao%20no%20Terceiro%20Setor.pdf)> Acesso  
em: 11 de outubro de 2018.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Inconstitucionalidade da Contribuição Assistencial Imposta aos Empregados não Filiados ao Sindicato, por Acordo, Convenção Coletiva de Trabalho**. Disponível em:<  
<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudenciaRepercussao/verAndamentoProcesso.asp?incidente=5112803>> Acesso em: 04 de março de 2019.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ONGs: Principais Funções Gerenciais**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

## APÊNDICE A - Questionário de Pesquisa

### **Roteiro de Entrevista Semiestruturada Aplicada no Sindicato dos Servidores Públicos Municipais**

**Local Aplicação:** Consultório Odontológico do Sindicato dos Servidores Públicos Municipal.

**Função do Entrevistado:** Auxiliar de Consultório Odontológico

- 1) Quando iniciou a trabalhar no consultório?
- 2) Quando iniciou as atividades no consultório, quais eram os procedimentos para agendamento dos pacientes?
- 3) Atualmente, quais são os procedimentos adotados para o agendamento dos pacientes?
- 4) Como eram realizadas as solicitações de compras de materiais? Atualmente como funcionam os pedidos de compras?
- 5) Das licenças legais de funcionamento: alvará de funcionamento, alvará de vigilância sanitária eram realizados de acordo com a periodicidade exigida? Se não, foram regularizados? Quais procedimentos foram adotados?
- 6) Quais são os documentos produzidos no consultório? Qual a finalidade? Como são arquivados?
- 7) Quais os resultados as mudanças de procedimentos proporcionaram?

## APÊNDICE B - Questionário de Pesquisa

### **Roteiro de Entrevista Semiestruturada Aplicada no Sindicato dos Servidores Públicos Municipais**

**Local Aplicação:** Sindicato dos Servidores Públicos Municipais.

**Função do Entrevistado:** Presidente do Sindicato dos Servidores Públicos

- 1) Quando iniciou a sua gestão no sindicato?
- 2) Os presidentes das gestões passadas possuíam liberação para atuarem no sindicato?
- 3) Quando você iniciou o seu mandato, tinha conhecimento de como ocorriam os procedimentos administrativos da entidade?
- 4) Quando iniciou o seu mandato, quais foram às primeiras medidas adotadas?
- 5) Como era realizado o controle financeiro? Como é realizado atualmente?
- 6) Como era o cadastro dos associados e o controle do mesmo?
- 7) Como era e como é realizada a liberação dos benefícios?
- 8) Dos convênios existia a formalização em contrato? Atualmente como funciona?
- 9) Como eram arquivados os documentos e como são organizados os documentos atualmente?
- 10) Como são realizadas as tomadas de decisões da entidade?
- 11) Quais os resultados as mudanças de procedimentos proporcionaram?