



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JEOVÁ FERNANDES FERREIRA**

**FUNÇÕES DE CONTROLADORIA: Uma análise das prefeituras da mesorregião do  
Sertão pernambucano, conforme sites municipais**

**RECIFE**

**2023**

JEOVÁ FERNANDES FERREIRA

**FUNÇÕES DE CONTROLADORIA: Uma análise das prefeituras da mesorregião do  
Sertão pernambucano, conforme sites municipais**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Orientador:** Prof. Dr. Jeronymo José Libonati

RECIFE

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Ferreira, Jeová Fernandes.

FUNÇÕES DE CONTROLADORIA: Uma análise das prefeituras da mesorregião do Sertão pernambucano, conforme sites municipais / Jeová Fernandes Ferreira. - Recife, 2023.

48 p., tab.

Orientador(a): Jeronymo José Libonati

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis - Bacharelado, 2023.

1. Contabilidade. 2. Controladoria. 3. Funções de Controladoria. 4. Prefeituras. I. Libonati, Jeronymo José. (Orientação). II. Título.

500 CDD (22.ed.)

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

JEOVÁ FERNANDES FERREIRA

### **FUNÇÕES DE CONTROLADORIA: Uma análise das prefeituras da mesorregião do Sertão pernambucano, conforme sites municipais**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovado em: 03/10/2023

#### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Jeronymo José Libonati (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Raimundo Nonato Rodrigues  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Daniel José Cardoso da Silva  
Universidade Federal de Pernambuco

## AGRADECIMENTOS

Enquanto estava em processo de construção dessa jornada, não faltaram nomes para agradecer, e sei que no futuro pessoas podem e vão surgir na minha vida, as quais serei grato. Mas, através desse recorte temporal, vou me ater as pessoas as quais devo quem sou e que fizeram, fazem e espero que continuem a fazer parte da minha vida por muito tempo.

Quero agradecer primeiramente a Deus, que me colocou exatamente aqui, com esse TCC pronto. Se eu, eventualmente, consegui terminar esse trabalho, pode ter certeza que foi por causa dEle.

Em seguida, não posso deixar de citar Dona Dulce e Seu França, meus pais, que abdicaram de tanta coisa para que eu pudesse ter o privilégio de focar nos meus estudos e que sempre se esforçaram para que nunca me faltasse nada. Obrigado por tudo, espero não os decepcionar.

Aos meus irmãos, Suelen e Francisco, minhas maiores inspirações, entre brigas e risadas, sou muito feliz por ter vocês do meu lado. Obrigado por tudo, tenho o maior orgulho das pessoas que vocês estão se tornando e espero que um dia eu possa ser metade do que vocês são.

À minha família, que tanto torceu por mim, e entre tantas pessoas, quero agradecer principalmente a Gabi, que me levou até a UFPE no meu primeiro dia de aula, sem ela eu não estaria aqui (literalmente). Obrigado também a tia Margarida que sempre vibrou comigo as minhas conquistas.

À minhas amigas e irmãs de coração, que me aproximei no Colégio Decisão, Letícia e Vital, que sempre estiveram e estão ao meu lado, me dando suporte há mais de 8 anos, que me viram crescer e que vejo crescer diariamente. Obrigado pelo suporte neste trabalho e na vida, vocês são meus orgulhos e minhas rochas.

Obrigado ao grupo de inimigos, a Luana, Rhayná, Dhiogo, Isabele, Kássia, Marília, Brendha, Laís e Vanessa, pelo aprendizado, pelas ideias compartilhadas, pelas risadas, pelas memórias, pelos grupos de apoio e pelas jogatinas, essa faculdade não seria a mesma sem vocês.

À Luana, também conhecida como Moon, que entrou na minha vida na faculdade, tomou espaço na pandemia, faz parte do meu dia a dia no trabalho e que, mesmo assim, não me canso nunca. Obrigado pelo conhecimento compartilhado, pelas reclamações e estresses diários, pela

companhia, pelas madrugadas escrevendo esse trabalho e pela paciência comigo. É lindo ver o seu crescimento.

Aos Professores que contribuíram tanto para o meu crescimento intelectual, principalmente a Cora, Guilherme Boaviagem, Giuseppe, Fabiana, João Neto e Libonati.

Agradeço a todos. O Jeová de hoje é formado por pedacinhos de cada um de vocês.

## RESUMO

A Controladoria atua na entidade a qual está inserida para exercer a coordenação do processo de controle organizacional. No âmbito público, sua obrigação se expande na busca pela equalização informacional entre a administração pública e a população. A partir desse entendimento, a presente pesquisa tem como objetivo avaliar as funções de controladoria, com enfoque nas Prefeituras do Município que compõem a Mesorregião do Sertão do Estado de Pernambuco. A coleta de dados se deu através das informações disponibilizadas nos respectivos sites das prefeituras. Como resultado, foi observado que as prefeituras de Parnamirim e Ibimirim obtiveram destaque positivo, no que diz respeito ao cumprimento das funções de controladoria, cumprindo quase sua totalidade. Em contrapartida as prefeituras de Moreilândia, Ouricuri, Santa Cruz, Santa Filomena, Quixaba, Custódia, Inajá, Manari e Sertânia, apresentaram um resultado insatisfatório, não sendo possível identificar nenhuma das informações associadas às suas funções de controladoria. O restante dos municípios apresentou resultados diversificados, atendendo à números diferentes de funções de controladorias, variando entre 2 e 12 dos itens apresentados. Dessa forma, com a disparidade de informações observadas, conclui-se pela falta de transparência nas entidades, no tocante à área de controladoria.

**Palavras-chave:** Controladoria, prefeituras, sites, funções de controladoria.

## ABSTRACT

The Controllership operates in the entity in which it is located to coordinate the organizational control process. In the public sphere, its obligation expands in the search for informational equalization between the public administration and the population. Based on this understanding, the present research aims to evaluate the functions of controllership, focusing on the City Halls of the Municipality that make up the Sertão Mesoregion of the State of Pernambuco. Data collection took place through information available on the respective city hall websites. As a result, it was observed that the city halls of Parnamirim and Ibimirim achieved positive prominence in terms of fulfilling controllership functions, fulfilling almost all of them. On the other hand, the city councils of Moreilândia, Ouricuri, Santa Cruz, Santa Filomena, Quixaba, Custódia, Inajá, Manari and Sertânia presented an unsatisfactory result, with it not being possible to identify any of the information associated with their controlling functions. The rest of the municipalities presented diversified results, taking into account different numbers of controllership functions, varying between 2 and 12 of the items presented. Therefore, with the disparity of information observed, it is concluded that there is a lack of transparency in the entities, regarding the controlling area.

**Keywords:** Controllership, city halls, websites, controllership functions.

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação das funções de Controladoria segundo Sá e Callado (2021).....	19
Tabela 2 - Número de habitantes e classificação dos Setores de Controladoria segundo os sites das Prefeituras da Mesorregião do Estado de Pernambuco .....	29
Tabela 3 - Classificação de subordinação da área de Controladoria e sua classificação no organograma da Prefeitura.....	31
Tabela 4 - Porcentagem de áreas de Controladoria por Subordinante .....	33
Tabela 5 - Macrofunções de Controladoria identificadas nos sites das prefeituras do Sertão de Pernambuco .....	34
Tabela 6 - Somatório percentual de Prefeituras por total de macrofunções identificadas .....	36
Tabela 7 - Funções de Controladoria identificadas nos sites das prefeituras do Sertão de Pernambuco .....	37
Tabela 8 - Porcentagem de incidência das funções de Controladoria por Prefeitura do Sertão de Pernambuco .....	39
Tabela 9 - Existência de missão declarada da área de Controladoria e perfil do <i>Controller</i> ...	40

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CNM	Confederação Nacional de Municípios
CoPLAC-GpRD	Comunidade de Profissionais e Especialistas da América Latina e Caribe em Gestão para Resultados de Desenvolvimento
GpRD	Gestão para Resultados no Desenvolvimento
LAI	Lei de Acesso à Informação

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2. OBJETIVOS .....	15
1.2.1. Objetivo Geral .....	15
1.2.2. Objetivos Específicos .....	16
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	17
2.1. CONTROLADORIA .....	18
2.2. FUNÇÕES DE CONTROLADORIA .....	19
2.3. CONTROLADORIA PÚBLICA .....	20
2.4. MACROFUNÇÕES DE CONTROLADORIA PÚBLICA .....	22
2.4.1. Transparência .....	22
2.4.2. Avaliação de Desempenho .....	23
2.4.3. Auditoria .....	24
2.4.4. Correição .....	25
2.4.5. Ouvidoria .....	26
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	27
3.1. POPULAÇÃO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS .....	27
<b>4. ANÁLISE DE DADOS</b> .....	28
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	42
<b>REFERÊNCIA</b> .....	44

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2001), controle significa um conjunto de técnicas que tem como consequência o êxito e a eficiência das atividades, a acurácia no fornecimento de informações e a legalidade referente a suas obrigações. Controle no setor público não se trata apenas de conformidade legal, mas também de alcançar resultados e melhorar a prestação de serviços públicos (Behr, 2001). Diante do exposto, uma entidade estruturada, que possui um controle interno estabelecido, em geral, consegue, como resultado, gerir com mais eficiência seus bens e aplicá-los de forma mais eficaz do que quando comparado a organizações que não possuem esses processos bem estabelecidos.

Notoriamente, o que é veiculado nas mídias sociais, no que diz respeito a ausência de controles internos e sua aplicação de forma ineficaz, em geral, está associada a atos fraudulentos como manipulação de dados financeiros, corrupção, propinas, dentre outros exemplos, que corroboram com a ideia apresentada anteriormente, que para se tratar de uma organização competente em suas funções, é necessário, inicialmente, ter eficácia na aplicação dos processos de controles internos.

Segundo Attie (2011), os controles internos têm como finalidade proteger o patrimônio da organização, gerar informações confiáveis, dar aderência às normas e políticas existentes e produzir a eficácia das informações.

Franco e Marra (2001) complementam o conceito afirmando que o controle interno é constituído por todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa permitindo com que, a partir dele, possa prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que verificam dentro da empresa e produzem reflexos em seu patrimônio.

Para Imoniana e Nohara (2005), o controle é um elemento importante dentre as funções administrativas de uma entidade, pois é através dele que se avalia o alcance dos objetivos estratégicos e operacionais estabelecidos.

O controle está presente e é indispensável em quase todas as camadas da sociedade, sendo esta pública ou privada. Estes conceitos, quando observados pela ótica das entidades públicas, atingem a sociedade em diferentes proporções. O que temos como realidade é que a administração pública sofre uma maior exigência, por suas ações terem como produto final políticas voltadas para o ambiente público que, dessa forma, refletem na sociedade com maior intensidade.

Um estudo feito pela CNM, Confederação Nacional de Municípios (2023), aponta desperdício de dinheiro público com a construção de edifícios voltados para a educação básica. A pesquisa mostra que, das 22.548 obras que são de responsabilidade do poder público municipal, aproximadamente 13.000 foram finalizadas, 2.400 estão em andamento, 3.470 foram canceladas, 2.449 estão inacabadas e 670 paralisadas. O levantamento afirma que a soma dos repasses provenientes da federação de obras que foram canceladas ou estão paradas, totaliza por volta de R\$1.7 bilhão dos cofres públicos.

Dentre outros exemplos, a pandemia do COVID-19, assim como outras inúmeras crises que acometeram o Brasil e o mundo, atingiu a sociedade não só no que diz respeito à saúde do cidadão, mas também foi palco de escândalos de corrupção em diferentes instituições públicas. Segundo manchete publicada pelo site CNN Brasil (2021), um levantamento feito pela Controladoria-Geral da União constatou que o desvio de verbas que seriam, a priori, destinadas para a manutenção da crise, poderia chegar a R\$300 milhões.

O que pode se observar é que a administração pública tem como fator o reflexo da historicidade e dos inúmeros casos de corrupção existentes, intensificando a medida em que o avanço tecnológico expande sua forma de disseminar informações, sejam elas para finalidades positivas ou negativas.

Neste contexto, desde o final da década de 80, a necessidade de estabelecer controladorias governamentais, áreas que exercem a coordenação do controle interno, está incluída na Constituição Federal no artigo 70, promovendo seu caráter essencial quanto a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta. Contribuindo para a indispensabilidade da profissão no mercado.

Catelli (2001) em seu livro “Controladoria: uma abordagem econômica”, afirma que Controladoria, como ramo do conhecimento e sustentada pela Teoria da Contabilidade numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases que compõem as teorias e os conceitos necessários para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram as necessidades informativas dos gestores e os introduzam durante sua gestão a tomada de decisões com resultados positivos.

O papel da Controladoria, vem se provando cada vez mais indispensável sendo utilizado para dois vieses: a denúncia desses casos de corrupção, que vêm se intensificando; e, como

função principal, a efetiva contribuição da máquina pública sobre a sociedade a qual ela pertence.

Dessa forma, a controladoria atua primeiramente como observador, entendendo o ambiente ao qual a entidade está inserida para, posteriormente, estabelecer ordem através do controle, fornecendo informações e ações necessárias ao alcance dos objetivos a curto e longo prazo.

Heckert e Wilson (1963) complementam este conceito, através de uma analogia a atividade do *Controller*:

“...não compete o comando do navio, pois essa é a tarefa do primeiro executivo; representa, entretanto, o navegador que cuida do mapa de navegação. É sua tarefa manter informado o comandante quanto a distância percorrida, ao local em que se encontra à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, aos desvios de rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao destino.”

A partir da constatação da importância da controladoria no meio institucional, é relevante analisar a aplicabilidade, implementação e execução das funções de controladoria nos diferentes nichos que compõem, principalmente, a máquina pública brasileira.

No setor público a controladoria aparece, segundo Slomski (2003), como equalizador de informações entre o administrador e a sociedade. Responsável por administrar as informações existentes no meio, o papel do *controller* é dar subsídio para a avaliação dos resultados econômicos da entidade.

Slomski (2005), complementa seu pensamento ao expor que tanto o ente público, quanto o ente privado, ambos conceituam a controladoria como a busca pelo atingimento do ótimo, sendo esse singular e adaptável às características de cada entidade.

Reconhecendo a importância atrelada a implantação de um controle interno, a Constituição Federal (1988) dispôs sobre sua obrigatoriedade:

“Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

§ 2º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União.”

A gestão e manutenção da obra pública têm seus pilares fundamentados em, antes de tudo, causas sociais, contribuindo, entre outros pontos, para a garantia da seguridade e desenvolvimento social. A prefeitura municipal tem como benefício, em sua estruturação, o

caráter de especificidade, podendo assim, dar enfoque em suas regiões para, dessa forma, entender melhor suas particularidades e as necessidades de sua população. Sendo assim, o papel da prefeitura e de sua administração, tem importância ímpar e deve ser administrado para que seja alcançado em sua excelência.

Diante do exposto, é relevante analisar quais as funções das controladorias, previstas e devidamente divulgadas, são apresentadas nos sites municipais das cidades pernambucanas localizadas na mesorregião do Sertão.

### 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

As pesquisas a respeito das funções de controladoria no setor público, tanto no meio acadêmico internacional quanto no meio nacional, são bastante limitadas, principalmente quando comparadas às pesquisas sobre o tema no setor privado. Pereira et al. (2023), em sua pesquisa, aborda as funções de controladoria nas capitais brasileiras, contribuindo para o limitado estudo da área no país. Conforme exposto por Abreu (2022), no âmbito nacional, esse número diminui ainda mais quando o enfoque se volta para a região do Nordeste.

Abreu (2022) complementa o entendimento afirmando que existem poucas pesquisas disponíveis na literatura nacional com enfoque no estado da arte sobre a estrutura de controladoria nas capitais nordestinas. Dessa forma, uma visão mais específica, como estudos voltados para as mesorregiões que compõem o estado de Pernambuco, são menores ainda.

Partindo desse pressuposto, e entendendo a importância da Controladoria para a melhor aplicabilidade dos recursos públicos, faz-se importante analisar como se dá a aplicação das funções de Controladoria nas prefeituras da mesorregião do Sertão de Pernambuco. Assim, a questão de pesquisa deste trabalho é: Qual é o nível de adequação dos Municípios das mesorregiões do Sertão do Estado de Pernambuco as funções de Controladoria?

### 1.2. OBJETIVOS

#### 1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é analisar as funções da Controladorias nas prefeituras da mesorregião do Sertão de Pernambuco.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- 1) Identificar na literatura as propostas de estrutura de controladoria para o setor público;
- 2) Identificar as funções de controladoria nas respectivas prefeituras que compõem a mesorregião do Sertão do Estado de Pernambuco, através das informações disponíveis em seus respectivos sites;
- 3) Comparar as funções de controladoria encontradas nos sites principais das prefeituras da mesorregião do Sertão de Pernambuco com as estruturas propostas na literatura;
- 4) Contribuir para uma pesquisa na região do Estado de Pernambuco, encabeçada pelo Professor Jeronimo José Libonati, sobre os níveis das funções de controladoria, através dos sites das prefeituras que compõem essa região;
- 5) Contribuir para o crescimento da pesquisa sobre o tema nas prefeituras que compõem a mesorregião do Sertão de Pernambuco, que é bastante limitada.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O ser humano se diferencia das outras espécies pela sua capacidade cognitiva e, tendo como consequência a esse fato, possuem a capacidade de criar e desenvolver conhecimentos. Esse conhecimento foi usado para, entre outras inúmeras finalidades, facilitar o desempenho de suas funções no ambiente hostil ao qual está inserido e prolongar a permanência da espécie na terra. Em suma, o homem buscou desde sua criação o desenvolvimento pessoal e bem-estar social. (Rousseau, 1989)

Através de séculos de evolução, o homem conseguiu, evolutiva e adaptativamente, desenvolver conceitos cognitivos abstratos associados ao pensamento crítico e a curiosidade. A partir daí, foram responsáveis pelo desenvolvimento das mais diversas áreas da sociedade, entre elas a Biologia e a Matemática. Gradativamente, essas áreas foram se expandindo criando subáreas que contribuem para as complexas relações entre os seres humanos e deles com a natureza. (Pinker, 1998)

Dentre o desenvolvimento dos conceitos abstratos e a partir do desenvolvimento de questões associadas ao comércio e ao conceito de propriedade privada, surge o conceito de contabilidade.

A contabilidade surgiu como uma área da matemática, fruto da necessidade do homem de quantificar seus bens, frente ao desenvolvimento das relações comerciais, como um sistema de registro das relações econômicas de troca. (Laffin, 2022)

Com o passar do tempo, ela tornou-se ainda mais essencial na sociedade, contribuindo para questões de caráter empresarial, através do surgimento das grandes indústrias, da globalização e da hegemonia do capitalismo na sociedade. Dessa forma, a contabilidade ganhou mais força, se desprendendo um pouco das limitações matemáticas, contribuindo no fornecimento de informações necessárias para o processo de tomada de decisão, tomando um caráter mais gerencial e administrativo. (Sá, 2005)

Santos (2017), confirma o caráter administrativo inerente à contabilidade quando a conceitua como um sistema de contas composto por normas, regras e princípios para a acumulação, geração e análise de dados que se destina a atender a necessidades internas e externas de uma empresa.

Aprofundando os conceitos de contabilidade e sua contribuição intrínseca à administração, surge a controladoria. Arruda (2020) ao analisar o surgimento da controladoria

afirma que a mesma se trata de uma evolução da contabilidade, tendo o objetivo de auxiliar os gestores na tomada de decisão.

Já para Padoveze (2012), o conceito de controle está ligado à escola italiana, precursora da contabilidade como ciência, já o conceito de comunicação da informação econômica está mais correlacionado à escola norte-americana, que é entendida como abordagem da comunicação da Contabilidade. Dessa forma, para o autor, a contabilidade e a controladoria têm o mesmo campo de atuação e estudam os mesmos fenômenos. Ele complementa seu raciocínio afirmando que a Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em sua plenitude.

## 2.1. CONTROLADORIA

Segundo Schmidt (2002), a Controladoria surgiu como fruto das grandes empresas que existiam no norte da América no início do século XX tendo como finalidade realizar o controle rígido sobre todos os negócios das empresas relacionadas, sendo ela subsidiária e/ou filial. Naquele momento um grande número de empresas, que surgiram fruto da Revolução Industrial, começaram a se fundir, formando conglomerados de empresas que possuem administração e controle centralizados, atualmente conhecidas como empresas *Holdings*. O crescimento diversificado desses conglomerados, exigia um controle central em relação a departamentalização e as divisões internas.

Arruda (2020) afirma que:

“O surgimento da controladoria está ligado ao cenário competitivo entre as organizações, pois a gestão das empresas, que estavam entregues aos administradores, precisava de um alinhamento nos seus controles financeiros e econômicos, resultando na produção de informações tempestivas e eficazes.”

A autora complementa afirmando que a controladoria é uma área de estudo, que por sua vez utiliza diversos tipos de conceitos e teorias pertencentes originalmente da economia, patrimônio, finanças e operação. Pereira et al. (2023), contribui ao pensamento conceitual apresentado, afirmando que a partir das análises do Arruda, a controladoria não se encaixa como uma ciência ou uma ferramenta, ela é uma área do conhecimento amplo e pluridisciplinar. Dessa forma, faz-se necessário conhecer as funções a ela atreladas, para então, entender algumas das diversas aplicações as quais a Controladoria se aplica.

## 2.2. FUNÇÕES DE CONTROLADORIA

A partir da análise de Sá e Callado (2021), pode-se observar que as funções de Controladoria são bastantes diversas e devem ser evidenciadas. O estudo de caso efetuado pela dupla constatou, de forma analítica, um total de 9 funções associadas ao trabalho associado ao *controller*. Vale ressaltar que o estudo levou em conta uma entidade a qual não havia uma área de Controladoria formal, em contrapartida havia uma área semelhante a esta, sendo uma espécie de colegiado em que se reúnem para discutir diversas questões e também tomar decisões.

As funções da área identificadas, foram: contábil, gerencial/estratégica, custos, tributária, proteção e controle de ativos, controles internos, controle de riscos, sistema de informação, controle operacional.

Em seguida está a Tabela 1, com as funções de Controladoria e suas respectivas atividades.

Tabela 1 - Classificação das funções de Controladoria segundo Sá e Callado (2021) (continua)

<b>Função</b>	<b>Atividades</b>
Contábil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento das atividades do processamento contábil;</li> <li>• Implementação e manutenção de todos os registros contábeis;</li> <li>• Elaboração das demonstrações contábeis;</li> <li>• Análise das demonstrações contábeis.</li> </ul>
Gerencial/ Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provimento de informações de natureza patrimonial, econômica, financeira e não financeira ao processo de gestão;</li> <li>• Coordenação de esforços dos gestores para que se obtenha sinergia no processo de alcance dos objetivos;</li> <li>• Coordenação, assessoramento e consolidação dos processos de elaboração dos planos, orçamentos e previsões;</li> <li>• Criação de condições para a realização do controle, através do acompanhamento dos planos e das decisões tomadas;</li> <li>• Auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho das áreas organizacionais;</li> <li>• Realização de estudos sobre análise de viabilidade econômica de projetos de investimento;</li> <li>• Realização de estudos especiais de natureza contábil-econômica.</li> </ul>
Custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento do sistema de custos.</li> </ul>
Tributária	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apuração, conferência, escrituração de tributos;</li> <li>• Gestão e controle de tributos;</li> <li>• Atendimento de obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em normas tributárias;</li> <li>• Elaboração do planejamento tributário da organização.</li> </ul>
Proteção e Controle de ativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão do ativo, para sua manutenção e zelo: selecionar, analisar e contratar opções de seguros, além de controlá-los.</li> </ul>

Fonte: Adaptado Sá e Callado (2021)

Tabela 2 - Classificação das funções de Controladoria segundo Sá e Callado (2021) (conclusão)

<b>Função</b>	<b>Atividades</b>
Controle Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece e monitora o sistema de controles internos, destinado a proteger o patrimônio e salvaguardar os interesses da entidade;</li> <li>• Verifica e assegura o cumprimento às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais;</li> <li>• Atua na observância e estrito cumprimento da legislação em vigor, seja ela trabalhista, tributária, civil, etc.</li> </ul>
Controle de Risco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação, mensuração, análise, avaliação, divulgação e controle dos diversos riscos envolvidos no negócio, bem como seus possíveis efeitos;</li> <li>• Definição dos planos de melhoria que conduzam a um ambiente de controle adequado.</li> </ul>
Sistema de Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamento das informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas.</li> </ul>
Controle Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento e controle do volume de vendas;</li> <li>• Monitoração do gerenciamento da qualidade do atendimento;</li> <li>• Acompanhamento de prazos de atendimento de pedidos junto a fornecedores.</li> </ul>

Fonte: Adaptado Sá e Callado (2021)

### 2.3. CONTROLADORIA PÚBLICA

Meirelles (1995), conceitua a administração pública de diversas formas. Utilizando o sentido formal, é o conjunto de órgãos criados para atender os objetivos do governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho permanente e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou também aqueles serviços que foram assumidos pelo Estado, com o intuito de beneficiar o coletivo.

Na Constituição Federal (1988), está exposto que a administração pública:

“...direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência...”

Dividida em três níveis, está o sistema político, composto pela União, pelos Estado e pelos Municípios, além do Distrito Federal. Todos os entes possuem autonomia político administrativa e competências próprias definidas pela constituição.

Segundo o Portal Transparência, as responsabilidades de cada parte do sistema estão divididas, de modo geral, da seguinte forma: União cuida de assuntos de interesse nacional, é ela também que representa o Brasil internacionalmente; os Estados lidam com questões que dizem respeito a seu território; e os Municípios, concentram seus esforços em assuntos locais.

A União, os Estados, os Municípios e o Distrito Federal buscam, através de estruturas organizacionais, satisfazer as necessidades da população, por meio da criação, realização e

expansão dos serviços públicos, que são realizados através dos atos da administração pública (Gerick et al., 2007). A partir dessa análise, os autores expõem que, a administração pública e o governo se diferem em seu sentido formal, material e operacional.

Considerando as mudanças geopolíticas e os diários acontecimentos frente a sociedade, a administração pública, como consequência, vem sofrendo constantes mudanças. Para Gerick et al. (2007) essas mudanças, sendo elas de caráter financeiro e estrutural ou no comportamento de seus responsáveis, se aplicam diretamente nas áreas públicas referentes à administração de municípios. Cabe aos colaboradores, responsáveis por gerir a entidade que rege o Município, arranjar formas de entender o ambiente ao qual estão inseridos, se adaptar às mudanças constantes ao qual estão suscetíveis e principalmente, atender as necessidades da população por meio de políticas públicas.

Catiele et al. (2004) afirmam que a forma como está sendo gerida a administração pública é uma preocupação presente no cotidiano dos cidadãos. Entender os anseios da população e, conseqüentemente, aumentar a confiança na efetividade das ações desempenhadas pela administração pública, é de extrema importância para mitigar essa preocupação existente por parte do povo, em relação aos responsáveis públicos.

Complementando o exposto, Gerick et al. (2007) afirmam que o administrador público deve buscar aplicar os recursos públicos de forma eficiente e ficar atento às peculiaridades que cercam a gestão de um ente público, aquelas associadas às interferências da legislação constitucional e infra-constitucional. Observando as adversidades, os gestores públicos devem buscar alcançar os objetivos estabelecidos, enquanto atendem às determinações legais associadas.

Com as mudanças que ocorrem nas políticas associadas à gestão pública, que afeta o funcionamento da administração pública, a Controladoria Pública surge como uma resposta a essas novas questões.

Para Slomski (2003), a controladoria nas organizações públicas, principalmente as municipais, é a área responsável por administrar as informações, sejam elas econômicas, financeiras ou físicas, com o intuito de contribuir o gestor público na avaliação dos resultados econômicos da entidade governamental e conseqüentemente na diminuição da lacuna informacional existente entre a administração pública e a população.

Peter et al. (2003) complementa afirmando que a controladoria pública tem como função, principalmente, a avaliação do modo como os resultados do processo de gestão foram

atingidos, presumindo a existência de um sistema de planejamento, participativo, contínuo e integrado.

No Brasil, exposto na Constituição Federal (1988), está disposto a obrigatoriedade, em todas os três sistemas políticos, União, Estados e Municípios, da criação de sistemas de controle interno, responsável pelo acompanhamento do exercício das atividades orçamentária, financeira, contábil, patrimonial e operacional, o suporte e orientação pertencentes à legalidade, eficiência e moralidade das práticas adotadas, entre outros.

#### 2.4. MACROFUNÇÕES DE CONTROLADORIA PÚBLICA

As macrofunções de Controladoria, quando observadas no âmbito público, são essenciais para o andamento das obrigações a elas atreladas e sua necessidade cresce na medida em que a área que necessita de sua ajuda se expande. Libonati (2022) concorda com o exposto ao afirmar que essas funções, nas entidades públicas, sejam elas Municípios, Estados, entre outros, são necessárias na proporção que órgãos como esses delas necessitam.

O autor continua, afirmando que em entidades menores, com cargos mais limitados e consequentemente com números de gestores menores, a profissão associada ao *Controller* não tem suas obrigações tão bem estabelecidas, podendo desempenhar uma lista de funções, incluindo atuação nas áreas da administração e das finanças. Em contrapartida, entidades maiores, com divisões de cargos melhores estabelecidas, consequentemente possuem funções associadas a Controladoria bem delimitadas, que, conforme exposto por Libonati (2022) e corroborado por Pereira et al. (2023), são 5, sendo elas: Transparência, Avaliação de Desempenho, Auditoria, Correição e Ouvidoria.

##### 2.4.1. Transparência

Para Libonati (2022), a macrofunção da transparência na Controladoria diz respeito, em geral, ao desenho, a implantação e a manutenção da estrutura de informação e comunicação que direcione os processos dos órgãos de controle externos, o processo de tomada de decisão e a avaliação do desempenho dos responsáveis pela gestão da entidade pública.

O autor complementa que a macrofunção da transparência busca também: fazer a estruturação e coordenação de métodos de comunicação entre as mais diversas unidades, sejam elas secretarias, diretorias, etc., e desta com a alta administração das entidades de caráter

público; e atender às informações e solicitações dos diversos usuários, amparados pela Lei de Acesso a Informação, também conhecida como LAI, e análise de informações voluntárias.

Wright et al. (2013), corrobora com autor Libonati (2022), quando em seu texto afirma que a controladoria tem como função, entre outras, a promoção da transparência e estímulo ao controle social.

#### 2.4.2. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho como macrofunção da Controladoria, busca desenhar, implementar e manter a estruturação de avaliação e monitoramento do desempenho dos gestores associados e os resultados de suas funções (Libonati, 2022).

É através dela que são identificados os graus de desempenhos e a partir daí são propostas as ações corretivas fruto da interação das mais diversas unidades da entidade pública. De forma associada, a macrofunção verifica se a unidade da entidade pública está identificando e se adaptando às potencialidades e fraquezas do ambiente externo no que diz respeito a oportunidades e ameaças.

A caráter de exemplo de uma entidade que soube aproveitar as oportunidades e ameaças que surgiram, a prefeitura de Belo Horizonte, em 2022, recebeu o sétimo prêmio de Gestão de Resultados de Desenvolvimento, promovido pela Comunidade de Profissionais e Especialistas da América Latina e Caribe em Gestão para Resultados de Desenvolvimento (CoPLAC-GpRD) e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), por suas ações de organização assistencial no enfrentamento da Covid-19, sendo reconhecida pelo conjunto de ações realizadas pela Secretaria Municipal de Saúde para o enfrentamento à Covid-19, do ponto de vista da Gestão para Resultados no Desenvolvimento (GpRD), além das estratégias relacionadas a orçamentos, que passou a ser organizadas para o mesmo resultado, com o intuito de atender o planejamento da área assistencial.

A avaliação de desempenho, na Controladoria, serve também para coordenar: processos de planejamento e controle das unidades de caráter público, dentre elas, secretarias, diretorias e empresas públicas; a uniformização e padronização de processos de mensuração, dentre eles contabilidade de custos, contabilidade gerencial e indicadores de desempenho; o Gerenciamento de Riscos a partir da interação com as unidades da entidade pública, além de estruturá-la. Segundo Ávila (2016), a gestão de risco é uma importante ferramenta para

responder aos desafios associados à imprevisibilidade no processo de tomada de decisão, seja ele no âmbito científico, legal, operacional, administrativo ou de natureza política.

Catelli (2013), em concordância com Libonati, afirma que a avaliação de desempenho é uma das funções associadas à atividade de controladoria e, assim como a avaliação de resultado, está conectada às diversas áreas da entidade e seus respectivos gestores.

Por fim, Libonati (2022) complementa que essa macrofunção também auxilia no apoio aos estudos especiais de diferentes áreas da entidade pública, entre elas investimentos e orçamentos.

### 2.4.3. Auditoria

Auditoria é um processo de acumulação e avaliação de evidências sobre certa matéria, para através de suas análises determinar e relatar o grau de correspondência entre os critérios estabelecidos e matéria analisada (Alves, 2015). Essa matéria, como meio de evidência, pode ter, dentre outras, caráter de informação financeira ou não financeira, procedimentos, condutas de operações, resultados das operações, ou cumprimento das leis, regulamentos.

Dessa forma, a auditoria, quando observada do âmbito contábil é o estudo e avaliação das transações realizadas e, como consequência, das demonstrações contábeis. Sua função é determinar a conformidade com os critérios anteriormente estabelecidos, emitindo uma opinião.

Segundo Alves (2015), a auditoria pode ser dividida em dois tipos: auditoria financeira e auditoria interna. A auditoria financeira é uma atividade de realização, de acordo com certas normas de exames independentes, objetivos e competentes, realizado por profissionais independentes, cuja intenção é exprimir uma opinião. Já a auditoria interna é uma atividade própria da entidade, de avaliação e melhoria dos procedimentos de gestão de risco, de controle interno e de governança. Conforme as conceituações apresentadas, para o caso da macrofunção de Controladoria, a auditoria utilizada será a interna.

Libonati (2022) associa os objetivos da macrofunção de auditoria na controladoria primeiramente a implementação, manutenção e aperfeiçoamento do Sistema de Controle Interno que, de acordo com o artigo 74 da Constituição Federal, deve ser mantido com a finalidade de avaliar a execução dos gastos públicos, tanto no que diz respeito a sua legalidade, quanto em relação à eficácia e eficiência da gestão pública.

Em seguida, o autor cita também a garantia de instrumentos de controle patrimonial da Entidade Pública e a realização de auditorias, nas unidades que pertencem à entidade pública, da definição de um plano de auditoria ou de demandas eventuais, como objetivos da macrofunção. O programa ou plano de auditoria é, segundo Cole (2021), um plano de ação que registra quais procedimentos um auditor seguirá para que possa ser avaliado se uma organização, seja ela de caráter público ou privado, cumpre os regulamentos em conformidade.

Alinhado com o pensamento de Libonati (2022), os autores Pereira et al. (2023), Borinelli (2006) e Cavalcante et al. (2013) apresentam auditorias internas e externas como parte da ampla gama de funções associadas à área de controladoria.

Por fim, a macrofunção de auditoria na Controladoria busca atuar na elaboração de atribuições e responsabilidade para cargos de decisão dentro da entidade pública e coordenar o processo de prestação de contas da entidade pública.(Libonati, 2022)

#### 2.4.4. Correição

Segundo o site do Governo Federal o termo correição significa:

“...1. Ato ou efeito de corrigir; correção. 2. Função administrativa, em via de regra de competência do poder judiciário, exercida pelo corregedor. 3. Visita do corregedor às comarcas, no exercício de suas atribuições.”

Dessa forma, o site expõe que o ato da correição, ou seja, de corrigir uma conduta, está ligado ao exercício do poder de disciplina, também conceituado na plataforma como:

“...a faculdade de punir internamente as infrações disciplinares dos servidores e demais pessoas sujeitas à disciplina dos órgãos e serviços da Administração Pública; ...é o que cabe à Administração Pública para apurar infrações e aplicar penalidades aos servidores públicos e demais pessoas sujeitas à disciplina administrativa”; ...tem origem e razão de ser no interesse e na necessidade de aperfeiçoamento progressivo do serviço público. ”

Na Controladoria, a função correição, conforme Libonati (2022) expõe, tem como objetivo disseminar procedimentos nas investidas contra forma de desonestidade e crimes associados à corrupção e a impunidade. É através dela que as sanções serão estabelecidas, com intuito de punir e também desencorajar más condutas.

Corroborando com o apresentado por Libonati (2022), Capatan et al. (2016) cita, dentre as funções controladoria, a de planejar, coordenar e executar a função de corregedoria.

Outros objetivos destacados por Libonati (2022) desta macrofunção são: busca da integridade da entidade pública, a garantia da conformidade dos procedimentos internos e das

normas legais e a fiscalização do cumprimento dos Códigos de Ética e de Conduta estabelecidos pela entidade pública.

Segundo a *FIA Business School* (2020), o Código de Conduta é um material que reúne os preceitos que são necessários para embasar os comportamentos éticos, e assim, construir e estabelecer uma boa relação entre todos os colaboradores e as partes interessadas. Esse instrumento é importante pois, através da difusão das boas práticas, a cultura organizacional é favorecida, ou seja, é através dela que os ambientes e as relações se consolidam.

Por fim, os últimos objetivos da correição, listados por Libonati (2022), são recomendar a autoridade pública a que diz respeito a abertura de procedimentos para examinar possíveis atos irregulares praticados por agentes públicos e introduzir procedimentos para apurar possíveis danos ao Tesouro Público.

#### 2.4.5. Ouvidoria

Ouvidoria, segundo Sales (2006), diz respeito a um serviço, disponibilizado ao cidadão, que tem como intuito o envio de sugestões, reclamações e denúncias, buscando preservar os princípios de legalidade, legitimidade, impessoalidade, moralidade, economia e publicidade, que conduzem a administração pública.

Cardoso (2010), complementa o conceito afirmando que as ouvidorias públicas surgem como promotora da inclusão social, pois é através delas que se melhora as condições de vida para a população, por meio de sua influência sobre a melhoria da prestação de serviços públicos e a geração de igualdade de oportunidades, permitindo que o cidadão participe também da administração pública.

Dessa forma, para Libonati (2022) a macrofunção da ouvidoria, na Controladoria, tem como objetivo estimular a participação da sociedade, através do recebimento de sugestões, denúncias e demandas enviadas pela população. A partir desse objetivo, a ouvidoria irá acompanhar os procedimentos e o atendimento das demandas, respondendo no tempo pré-estabelecido.

Através das sugestões, denúncias e demandas enviadas, os responsáveis pelo serviço de ouvidoria irão difundir as orientações e os procedimentos de relacionamento com o cidadão. Esta área, de forma geral, integra a entidade pública com a população, sendo necessária para a manutenção da máquina pública, de forma a integrar os anseios e as reclamações populares com os responsáveis pelo controle, que por sua vez também as representam.

Capatan (2016), corrobora com o exposto por Libonati (2022), ao afirmar que uma das funções de Controladoria está associada à ouvidoria, contribuindo no planejamento, coordenação e execução da função na área.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. POPULAÇÃO, AMOSTRA E COLETA DE DADOS**

A fim de avaliar as funções de controladoria nas prefeituras dos municípios situados na mesorregião do Sertão brasileiro, no Estado de Pernambuco, foi realizado a coleta de dados através análise dos respectivos sites da Prefeitura de cada cidade. O estudo consiste em reunir informações, conforme a disponibilização online, que contribuam para entender o nível de aplicabilidade das funções de controladoria nessas regiões.

A escolha das prefeituras que compõem a mesorregião do Sertão de Pernambuco para o estudo se deu pela limitada pesquisa sobre funções de controladoria na região, visto que o nível de pesquisa sobre o tema na área pública brasileira já é bastante escasso, principalmente quando o enfoque se volta para as regiões que compõem o nordeste do país.

Dessa forma, a população da pesquisa será as prefeituras dos 41 municípios que, de acordo com o site Cidade-Brasil compõe a mesorregião do Sertão de Pernambuco. Abrangendo uma área de 37.997 m<sup>2</sup>, essa região é formada por cidades que em sua maioria, possuem menos de 75.000 habitantes, salvo apenas os municípios de Araripina e Serra Talhada, que tem uma população de aproximadamente 100.000 habitantes.

Este estudo faz parte de um conjunto de pesquisas, sobre a orientação do professor Jeronymo Libonati pela Universidade Federal de Pernambuco, que analisará o nível de adequação das áreas de controladoria das prefeituras dos municípios que compõem a mesorregião do estado de Pernambuco, de acordo com os seus respectivos sites, contribuindo assim para a completude do estudo sobre o assunto na região.

A estrutura utilizada para a coleta e posterior análise dos dados, levou em conta um estudo efetuado por Pereira et al. (2023). A escolha estrutural deu-se pela proximidade da pesquisa que, também destacou a Controladoria e suas funções, porém com enfoque nas capitais brasileiras.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi feita através dos sites das prefeituras que compõem a mesorregião do Sertão do Estado de Pernambuco. Foi observado, inicialmente, uma complexidade referente à coleta, visto que as áreas de controladoria não são claras e concomitantemente não possuem detalhamento ao apresentar suas estruturas e funções a ela associadas.

Agregado a isso, algumas das plataformas utilizadas são mal elaboradas e pouco intuitivas, dificultando a análise e conseqüentemente o estabelecimento de uma relação entre o que está conceituado na literatura e o que a prefeitura apresenta como dado na prática, relação esta necessária para o desenvolvimento da pesquisa.

Um dos fatores que podem ter contribuído para as dificuldades associadas a coleta de dados se dá pela singularidade no que diz respeito ao estabelecimento da controladoria, visto que varia de acordo com os critérios e as necessidades individuais de cada prefeitura.

Bressanin (2020) corrobora com essa associação ao afirmar que cada município fica responsável pela execução de seu direito de controle e, dessa forma, a controladoria interna tem o papel de contribuir no processo de tomada de decisão e na melhor aplicação dos recursos. Assim, os objetivos associados a controladoria dependem da administração individual de cada município.

A pesquisa foi iniciada coletando informações a respeito da existência ou da falta de um setor formal de controladoria dentro da estrutura da prefeitura dos municípios que fazem parte da mesorregião do Sertão de Pernambuco. O conceito de controladoria formal acompanha o exposto pelo Pereira et al. (2023):

"...partiu da ideia de que as prefeituras possuam controladorias em nível de Secretarias Municipais ou com status de secretaria (órgãos autônomos), Controladorias-Gerais com status de órgãos superiores e Controladorias-Gerais sem status de órgão decisório (apenas executivo)."

Em relação a posição da área de Controladoria, foi adotada a divisão de Linha e *Staff*, cujo conceitos, adaptados para a controladoria pública, foram baseados no estabelecido pela Kruger et. al (2017):

"Empresas com estrutura divisional (aquelas que prestam diferentes serviços) e de pequeno porte apresentam características de linha, uma autoridade de comando, decisão e ação, enquanto as departamentalizadas apresentam características de *staff*,

com uma autoridade parcial e relativa, transmite recomendações, pareceres técnicos, consultorias e assessorias.”

A tabela 2 a seguir apresenta o número de habitantes de cada um dos municípios presentes no escopo da pesquisa, seguido da análise e denominação do setor formal de controladoria de cada um deles e, por fim, suas respectivas segregações das áreas de controladoria, através da divisão entre linha e *staff*.

Tabela 3 - Número de habitantes e classificação dos Setores de Controladoria segundo os sites das Prefeituras da Mesorregião do Estado de Pernambuco (continua)

<b>Município</b>	<b>Número de Habitantes</b>	<b>Setor Formal de Controladoria</b>	<b>Denominação</b>	<b>Linha/ Staff</b>
Araripina	85.301	Sim	Controladoria Municipal	Linha
Bodocó	38.605	Sim	Secretaria de Administração, Gestão de Pessoas e Controle Interno	Linha
Exu	31.766	Sim	Controladoria-Geral do Município / Coordenadoria do Sistema de Controle Interno	Linha
Granito	7.537	Sim	Secretaria Municipal de Administração, Finanças, Gestão e Controle Interno	Linha
Ipubi	7.537	Sim	Sistema de Controle Interno Municipal	Linha
Moreilândia	11.269	Não Encontrado	Não Encontrado	Não Encontrado
Ouricuri	11.269	Sim	Sistema de Controle Interno	Linha
Santa Cruz	13.594	Sim	Controladoria-Geral do Município	Linha
Santa Filomena	14.645	Não Encontrado	Não Encontrado	Não Encontrado
Trindade	31.103	Sim	Departamento de Controle-Interno	Staff
Cedro	11.972	Sim	Controladoria-Geral do Município	Linha
Mirandiba	15.548	Sim	Controladoria Interna	Linha
Parnamirim	22.198	Sim	Controladoria Municipal	Linha
Salgueiro	61.249	Sim	Unidade de Controle Interno	Linha
São José do Belmonte	34.082	Sim	Coordenadoria de Controle Interno	Linha
Serrita	19.226	Sim	Secretaria Municipal de Controle Interno	Linha
Verdejante	9.572	Sim	Controle Interno	Linha
Afogados da Ingazeira	37.404	Sim	Secretaria de Controle Interno	Linha
Brejinho	7.487	Sim	Secretaria de Controle Interno	Linha
Calumbi	5.744	Sim	Sistema de Controle Interno	Linha
Carnaíba	19.666	Sim	Controladoria-Geral do Município	Linha
Flores	22.618	Sim	Secretaria de Controle Interno	Linha
Iguaracy	12.265	Sim	Controle Interno	Linha
Ingazeira	4.537	Sim	Controladoria-Geral do Município	Linha
Itapetim	13.492	Sim	Secretaria de Controle Interno	Linha

Fonte: Dados de pesquisa (2023)

Tabela 4 - Número de habitantes e classificação dos Setores de Controladoria segundo os sites das Prefeituras da Mesorregião do Estado de Pernambuco (conclusão)

<b>Município</b>	<b>Número de Habitantes</b>	<b>Setor Formal de Controladoria</b>	<b>Denominação</b>	<b>Linha/ Staff</b>
Quixaba	6.796	Sim	Secretaria de controladoria	Linha
Santa Cruz da Baixa Verde	11.768	Sim	Controladoria Municipal	Linha
Santa Terezinha	11.914	Sim	Secretaria de Controle Interno	Linha
São José do Egito	31.154	Sim	Controladoria-Geral do Município	Linha
Serra Talhada	84.970	Sim	Secretaria de Transparência, Fiscalização e Controle	Linha
Solidão	6.034	Sim	Secretaria de Controle Interno	Linha
Tabira	28.860	Sim	Controladoria-Geral da Câmara	Linha
Triunfo	15.232	Sim	Sistema de Controle Interno	Linha
Tuparetama	8.266	Sim	Controle Interno	Linha
Arcoverde	74.822	Sim	Secretário de Controle Interno e Transparência Pública	Linha
Betânia	12.811	Sim	Secretaria de Controle Interno	Linha
Custódia	37.633	Sim	Controladoria Geral do Município.	Linha
Ibimirim	29.585	Sim	Controladoria Geral do Município.	Linha
Inajá	24.034	Sim	Secretaria de Controle Interno	Linha
Manari	21.776	Não Encontrado	Não Encontrado	Não Encontrado
Sertânia	36.050	Sim	Controladoria Geral do Município.	Linha

Fonte: Dados de pesquisa (2023)

Na tabela 2, podemos observar que, dos 41 municípios que compõem o Sertão do Estado de Pernambuco, apenas 3 não apresentaram, em seus sites, um setor formal de Controladoria, sendo eles os Municípios de Moreilândia, Santa Filomena e Manari.

Da parcela de Municípios que apresentaram setor formal de Controladoria, há predominância das denominações “Controladoria-Geral do Municípios” com 9 aparições e “Secretaria de Controle Interno”, somando 8 aparições ou 21,05% da totalidade. Em seguida, temos: Sistema de Controle Interno, Controladoria Municipal e os que denominaram a área apenas como Controle Interno, todas as 3 denominações foram identificadas em 3 municípios diferentes. Os restantes dos municípios apresentaram denominações únicas, ou seja, que não se repetem em outros municípios da região do Sertão de Pernambuco.

Das prefeituras analisadas, apenas uma delas apresentou a posição da área de Controladoria como *staff*, sendo ela Trindade, que também foi a única a apresentar como setor formal o Departamento de Controle Interno. Este setor, segundo o organograma disponível no site, está sujeito ao Departamento de Administração Geral que por sua vez está sujeita a

Secretaria de Administração. O restante dos municípios apresentados tem a área de Controladoria como Linha, com exceção daqueles que não foram identificados setores formais.

Em seguida, foram coletados os dados referentes aos seguintes questionamentos: O setor de Controladoria está subordinado a um chefe, diretor ou gestor máximo, a uma secretaria ou setor?; e qual o organograma da controladoria?

Ambos os questionamentos têm como intuito analisar o nível de independência do setor de Controladoria perante a prefeitura e também como a própria prefeitura enxerga o setor na entidade. Dessa forma, para efetuar a análise do segundo item, considerando as diferentes abordagens sobre a área no meio acadêmico, o setor foi dividido em 2 tipos, sendo eles, autônomo e subordinado. As controladorias consideradas autônomas são estruturas organizacionais independentes, ou seja, não estão subordinadas às outras áreas de funções presentes na entidade, conforme corroborado pelos conceitos de Hall (2008). Já as controladorias consideradas subordinadas são aquelas que fazem parte de uma área funcional dentro da entidade, em concordância aos conceitos apresentados por Maher et al. (2006). A tabela 3 apresenta o resultado destas questões.

Tabela 5 - Classificação de subordinação da área de Controladoria e sua classificação no organograma da Prefeitura. (continua)

<b>Município</b>	<b>Está subordinada ao chefe/diretor/gestor máximo, a uma secretaria ou setor?</b>	<b>Qual o organograma da controladoria?</b>
Araripina	Não Encontrado	Não Encontrado
Bodocó	Gestor	Autônomo
Exu	Gestor	Autônomo
Granito	Gestor	Autônomo
Ipubi	Não Encontrado	Não Encontrado
Moreilândia	Não Encontrado	Não Encontrado
Ouricuri	Gestor	Autônomo
Santa Cruz	Não Encontrado	Não Encontrado
Santa Filomena	Não Encontrado	Não Encontrado
Trindade	Secretaria	Subordinado
Cedro	Gestor	Autônomo
Mirandiba	Não Encontrado	Não Encontrado
Parnamirim	Setor	Subordinado
Salgueiro	Gestor	Autônomo
São José do Belmonte	Gestor	Autônomo

Fonte: Dados de pesquisa (2023)

Tabela 6 - Classificação de subordinação da área de Controladoria e sua classificação no organograma da Prefeitura. (conclusão)

<b>Município</b>	<b>Está subordinada ao chefe/diretor/gestor máximo, a uma secretaria ou setor?</b>	<b>Qual o organograma da controladoria?</b>
Serrita	Gestor	Autônomo
Verdejante	Não Encontrado	Não Encontrado
Afogados da Ingazeira	Não Encontrado	Não Encontrado
Brejinho	Não Encontrado	Não Encontrado
Calumbi	Gestor	Autônomo
Carnaíba	Gestor	Autônomo
Flores	Gestor	Autônomo
Iguaracy	Gestor	Autônomo
Ingazeira	Gestor	Autônomo
Itapetim	Não Encontrado	Não Encontrado
Quixaba	Não Encontrado	Não Encontrado
Santa Cruz da Baixa Verde	Secretaria	Subordinado
Santa Terezinha	Gestor	Autônomo
São José do Egito	Gestor	Autônomo
Serra Talhada	Gestor	Autônomo
Solidão	Gestor	Autônomo
Tabira	Não Encontrado	Não Encontrado
Triunfo	Gestor	Autônomo
Tuparetama	Não Encontrado	Não Encontrado
Arcoverde	Não Encontrado	Não Encontrado
Betânia	Gestor	Autônomo
Custódia	Não Encontrado	Não Encontrado
Ibimirim	Gestor	Autônomo
Inajá	Não Encontrado	Não Encontrado
Manari	Não Encontrado	Não Encontrado
Sertânia	Gestor	Autônomo

Fonte: Dados de pesquisa (2023)

Através da análise da Tabela 3 pode-se observar, conforme Tabela 4 abaixo, que em relação à subordinação do setor de Controladoria nas prefeituras, a “ao Gestor” foi a mais encontrada, expondo o entendimento das respectivas prefeituras em relação ao caráter de independência necessário para a autonomia do *controller*. Em contrapartida, a segunda maior parcela identificada representa as prefeituras as quais não foram identificados dados suficientes. Apenas 3 Controladorias não acompanharam as maiores parcelas: 2 apresentaram subordinação à Secretaria e apenas 1 apresentou a uma Setor.

Tabela 7 - Porcentagem de áreas de Controladoria por Subordinante

<b>Área Subordinante</b>	<b>Parcela de Controladorias por Subordinação</b>
Gestor	51,22%
Secretaria	4,88%
Setor	2,44%
Não Encontrado	41,46%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados de Pesquisa (2023)

Dessa forma, analisando tanto a Tabela 3, quanto o resumo apresentado na Tabela 4, pode-se observar que da parcela de prefeituras as quais foram identificadas respectivas subordinações, a grande maioria apresenta o órgão de controladoria autônomo, totalizando 21 prefeituras. Trindade, Parnamirim e Santa Cruz da Baixa Verde foram as únicas prefeituras, daquelas em que os dados foram identificados, que apresentaram um organograma de Controladoria subordinado.

Em continuidade, a pesquisa se volta para o entendimento das funções de controladoria. Através dos conceitos expostos por Libonati (2022), as macrofunções de Controladoria estão divididas em 5, sendo elas: auditoria, ouvidoria, transparência, correição e avaliação de desempenho. Pereira et al. (2023), dividiu a área de correição em 2 subfunções, sendo elas: corregedoria; e integridade, está associada a prevenção e combate à corrupção.

Tabela 8 - Macrofunções de Controladoria identificadas nos sites das prefeituras do Sertão de Pernambuco (continua)

Município	Auditoria	Ouvidoria	Transparência	Corregedoria	Prevenção e combate à corrupção (integridade)	Avaliação de desempenho
Araripina	x					
Bodocó	x					
Exu	x				x	
Granito			x	x		x
Ipubi	x		x			x
Moreilândia					Não Encontrado	
Ouricuri					Não Encontrado	
Santa Cruz					Não Encontrado	
Santa Filomena					Não Encontrado	
Trindade	x		x	x	x	x
Cedro		x	x	x	x	
Mirandiba	x		x	x	x	
Parnamirim	x		x	x	x	
Salgueiro	x		x	x	x	
São José do Belmonte			x	x	x	
Serrita		x		x	x	
Verdejante	x	x	x	x	x	x
Afogados da Ingazeira	x	x			x	
Brejinho					x	
Calumbi		x	x		x	
Carnaíba			x		x	
Flores	x					
Iguaracy			x	x	x	x
Ingazeira	x			x	x	
Itapetim				x	x	x
Quixaba					Não Encontrado	
Santa Cruz da Baixa Verde						x
Santa Terezinha	x					

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

Tabela 9 - Macrofunções de Controladoria identificadas nos sites das prefeituras do Sertão de Pernambuco (conclusão)

<b>Município</b>	<b>Auditoria</b>	<b>Ouvidoria</b>	<b>Transparência</b>	<b>Corregedoria</b>	<b>Prevenção e combate à corrupção (integridade)</b>	<b>Avaliação de desempenho</b>
São José do Egito			x	x	x	
Serra Talhada			x	x	x	
Solidão						x
Tabira			x	x	x	x
Triunfo				x	x	
Tuparetama			x	x	x	
Arcoverde			x			
Betânia	x		x	x	x	
Custódia	Não Encontrado					
Ibimirim	x		x	x	x	
Inajá	Não Encontrado					
Manari	Não Encontrado					
Sertânia	Não Encontrado					

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

A Tabela 5 mostra a incidência das funções das Controladorias nas respectivas prefeituras. Através da análise, a maior parcela ficou para aqueles municípios que cumprem 3 das 6 funções identificadas por Libonati (2022). Em seguida estão aquelas às quais não foram identificados nenhum detalhamento referente às funções desempenhadas. Em terceiro lugar, empatadas, estão as que cumprem, das 6 funções, apenas 1 ou 4, conforme Tabela 6 abaixo.

Tabela 10 - Somatório percentual de Prefeituras por total de macrofunções identificadas

Total de funções identificadas	Porcentagem de Prefeituras por quantidade de macrofunções
1	19,51%
2	7,32%
3	26,83%
4	19,51%
5	2,44%
6	2,44%
Não Identificado	21,95%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

As funções que mais foram identificadas nas Controladorias foram respectivamente: prevenção e combate a corrupção (integridade), com 23 aparições, seguida de transparência e corregedoria, ambas com 19 aparições e auditoria, com 15 aparições. Em contrapartida, a função menos identificada foi a de ouvidoria, com um total de 5 aparições.

A seguir na tabela 7 estão os dados coletados, referentes a disponibilização das funções de controladoria através da análise da literatura de Sá e Callado (2021). Os autores expõem que, as funções de Controladoria estão divididas em 9 tipos, conforme as atividades que desempenham, sendo elas: contábil, gerencial-estratégica, tributária, proteção e controle de ativos, controle interno, controle de riscos, sistemas de custos, sistema de informação e controle operacional.

Tabela 11 - Funções de Controladoria identificadas nos sites das prefeituras do Sertão de Pernambuco (continua)

Município	Contábil	Gerencial-Estratégica	Tributária	Proteção e Controle de Ativos	Controle Interno	Controle de Riscos	Sistema de Custos	Sistemas de Informação	Controle Operacional
Araripina	x	x	x	x	x	x	x		x
Bodocó	x	x		x	x		x	x	
Exu	x	x		x	x	x			
Granito	x	x		x	x			x	
Ipubi	x	x		x	x		x		x
Moreilândia	Não Encontrado								
Ouricuri	Não Encontrado								
Santa Cruz	Não Encontrado								
Santa Filomena	Não Encontrado								
Trindade	x	x		x	x				x
Cedro		x			x	x			
Mirandiba	x	x	x	x	x	x	x		x
Parnamirim	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Salgueiro	x	x	x	x	x	x	x		x
São José do Belmonte					x	x			
Serrita		x			x	x			
Verdejante	x	x		x	x	x			
Afogados da Ingazeira	x		x		x				
Brejinho	x	x			x	x			
Calumbi	x	x		x	x	x			x
Carnaíba	x	x	x	x	x	x			
Flores	x				x				
Iguaracy	x	x	x	x	x	x	x	x	
Ingazeira	x	x		x	x	x			x
Itapetim	x	x			x	x			
Quixaba	Não Encontrado								

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

Tabela 12 - Funções de Controladoria identificadas nos sites das prefeituras do Sertão de Pernambuco (conclusão)

Município	Contábil	Gerencial-Estratégica	Tributária	Proteção e Controle de Ativos	Controle Interno	Controle de Riscos	Sistema de Custos	Sistemas de Informação	Controle Operacional
Santa Cruz da Baixa Verde	x	x	x	x					x
Santa Terezinha		x			x	x			
São José do Egito				x		x			
Serra Talhada					x	x			x
Solidão	x				x				
Tabira	x		x	x	x	x			x
Triunfo	x		x	x	x	x			x
Tuparetama	x	x	x	x	x	x			x
Arcoverde					x				
Betânia	x			x	x	x		x	x
Custódia	Não Encontrado								
Ibimirim	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Inajá	Não Encontrado								
Manari	Não Encontrado								
Sertânia	Não Encontrado								

Fonte: Dados de pesquisa (2023).

Conforme mostra a Tabela 7, apenas duas prefeituras cumpriram todas as funções de controladoria apresentadas, sendo elas Parnamirim e Ibimirim. Do restante, 8 prefeituras cumpriram 6 funções, sendo essa a maior parcela identificada, e apenas 1 Controladoria das prefeituras analisadas cumpriu apenas 1 requisito, sendo este o de Controle Interno e a prefeitura é a do município de Arcoverde. Na tabela 8 é apresentado, de forma sintética, a taxa de incidência de cada uma das funções de controladoria expostas por Sá e Callado (2021)

Tabela 13 - Porcentagem de incidência das funções de Controladoria por Prefeitura do Sertão de Pernambuco

<b>Funções de Controladoria</b>	<b>Taxa de Incidência</b>
Contábil	60,98%
Gerencial- Estratégica	53,66%
Tributária	29,27%
Proteção e Controle de Ativos	51,22%
Controle Interno	73,17%
Controle de Riscos	56,10%
Sistemas de Custos	19,51%
Sistema de Informação	14,63%
Controle Operacional	36,59%

Fonte: Dados de pesquisa (2023)

A Tabela 8 mostra que a função de Controladoria mais identificada foi a de controle interno, presente em todas as prefeituras as quais foram identificadas as informações, com exceção do município de São José do Egito. Além disso, é importante observar que a área de Controladoria, conforme análise, tem sua nomenclatura associada ao controle interno, dada a importância inerente a essa função.

Em seguida, as funções mais comuns foram, respectivamente: contábil, controles de riscos e gerência-estratégica, todos comuns a mais da metade das prefeituras que compõem o Sertão de Pernambuco. A função menos observada foi a tributária.

Observou-se que 9 das 41 prefeituras analisadas, totalizando 21,95%, compõem a parcela de municípios dos quais não foram identificadas respectivas funções associadas à área de Controladoria. Como motivos para a falta dessas informações, temos: a falta de detalhamento das funções associadas à área; o site da respectiva prefeitura estar em manutenção ou em construção; problemas de acessibilidade na interface, *links* sem funcionar; entre outros.

Na tabela 9, abaixo, por sua vez, estão os dados coletados referentes ao questionamento levantado em relação à existência de missão declarada da área de Controladoria e também em relação ao perfil do *controller*.

Tabela 14 - Existência de missão declarada da área de Controladoria e perfil do *Controller*

<b>Município</b>	<b>Missão declarada</b>	<b>Perfil do controller</b>
Araripina	Não encontrado	Direito
Bodocó	Não encontrado	Não encontrado
Exu	Não encontrado	Não encontrado
Granito	Não encontrado	Não encontrado
Ipubi	Não encontrado	Não encontrado
Moreilândia	Não encontrado	Não encontrado
Ouricuri	Não encontrado	Técnico Contábil
Santa Cruz	Não encontrado	Não encontrado
Santa Filomena	Não encontrado	Não encontrado
Trindade	Não encontrado	Não encontrado
Cedro	Sim	Administração
Mirandiba	Não encontrado	Não encontrado
Parnamirim	Não encontrado	Ciências Biológicas e pós-graduada em psicopedagogia clínica e institucional
Salgueiro	Não encontrado	Direito
São José do Belmonte	Não encontrado	Não encontrado
Serrita	Não encontrado	Direito
Verdejante	Sim	Técnico Contábil / Letras
Afogados da Ingazeira	Não encontrado	Não encontrado
Brejinho	Não encontrado	Não encontrado
Calumbi	Não encontrado	Não encontrado
Carnaíba	Não encontrado	Não encontrado
Flores	Não encontrado	Não encontrado
Iguaracy	Não encontrado	Administração
Ingazeira	Não encontrado	Não encontrado
Itapetim	Não encontrado	Não encontrado
Quixaba	Não encontrado	Não encontrado
Santa Cruz da Baixa Verde	Não encontrado	Não encontrado
Santa Terezinha	Não encontrado	Não encontrado
São José do Egito	Não encontrado	Não encontrado
Serra Talhada	Não encontrado	Direito
Solidão	Não encontrado	Não encontrado
Tabira	Não encontrado	Não encontrado
Triunfo	Não encontrado	Direito/ Letras
Tuparetama	Não encontrado	Não encontrado
Arcoverde	Não encontrado	Não encontrado
Betânia	Não encontrado	Direito
Custódia	Não encontrado	Não encontrado
Ibimirim	Não encontrado	Não encontrado
Inajá	Não encontrado	Não encontrado
Manari	Não encontrado	Não encontrado
Sertânia	Não encontrado	Direito

Fonte: Dados de Pesquisa (2023)

Como pode ser observado na tabela acima, na maior parcela das prefeituras não foi identificado a missão da área de Controladoria de forma explícita. Apenas 2 prefeituras apresentaram informação, sendo elas Verdejante e Cedro.

Em relação a formação do *controller* temos também uma predominância de dados não identificados. Para as prefeituras as quais foram identificadas a formação dos *controllers* foi observado uma predominância daqueles que possuem formação superior no curso de Direito, com 7 aparições, seguidos de Administração e capacitação como Técnico Contábil, com apenas 2 aparições cada.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Controladoria, através das análises da literatura, se mostra de grande importância, visto que seu caráter está associado às contribuições no âmbito interno da entidade a que está inserida.

A partir de sua aplicação na área pública, sua importância cresce, de acordo com as necessidades da entidade e os beneficiários a ela atrelados. Dessa forma, as Prefeituras se mostram como uma dessas entidades e o entendimento das aplicações da Controladoria conduz ao ambiente externo conhecer os direcionamentos dos esforços e os consequentes resultados a eles associados.

As funções e macrofunções de controladoria, tópicos de estudo de diversas pesquisas, apresenta-se como plano de fundo para o entendimento, dentre outros aspectos, da aplicabilidade e transparência da área no âmbito público. Dessa forma, através da pesquisa efetuada, podemos observar que, das Prefeituras dos Municípios do Sertão de Pernambuco, têm-se destaque para: Parnamirim e Ibimirim, contemplando 13 dos 15 itens apresentados; e Salgueiro, Iguaracy e Mirandiba, com 12 dos 15 itens. Não foi observado nenhuma relação entre a densidade populacional e o nível de transparência.

Em contrapartida, os municípios de: Moreilândia, Ouricuri, Santa Cruz, Santa Filomena, Quixaba, Custódia, Inajá, Manari e Sertânia, apresentaram os piores resultados, visto que, em nenhum deles foi identificado as funções e macrofunções de controladoria, como consequência da falta de detalhamento da área disponibilizada nos sites.

Complementarmente, a limitada disponibilização do referente a missão da Controladoria na prefeitura, contribui para as conclusões associadas à falta de transparência na administração pública da região.

Os motivos que contribuíram para a limitação da pesquisa estão associados, entre outros, a falta de detalhamento das prefeituras sobre a área, associado ao pouco detalhamento ao apresentar suas funções; ao site estar em construção ou em manutenção; e a falta de divulgação do Relatório de Gestão Pública, fonte importante para o entendimento do funcionamento da máquina pública. Dessa maneira, as dificuldades observadas no decorrer da pesquisa, associado a falta de pesquisas no âmbito acadêmico, como caráter comparativo, contribuíram para as conclusões observadas.

Como resultado, através das informações coletadas e das análises feitas a partir dessa pesquisa, observou-se a falta de transparência, no que diz respeito ao esperado pelo setor público, por parte das prefeituras do Sertão de Pernambuco em relação à população que compõe essa região. Os dados disponibilizados não são suficientes e, dessa forma, pouco contribuem para a diminuição da discrepância informacional existente entre esses dois grupos.

Como propostas para os futuros estudos temos: avaliar o progresso da administração e principalmente da controladoria desses municípios na tentativa de prever os desdobramentos dessas gestões; entender a efetividade das obrigаторiedades constitucionalizadas associadas a área de controladoria; e avaliar o desempenho das funções dessas áreas nas respectivas prefeituras.

Dessa forma, o presente estudo não busca ser limitador da pesquisa e sim contribuir para a continuidade dos estudos, auxiliando na evolução dos conceitos e aplicações da Controladoria no âmbito público, principalmente para a região do Sertão Pernambucano.

## REFERÊNCIA

ABREU, Vinícius Albuquerque de. **Estrutura da Unidade de Controladoria nas Capitais Nordestinas**. Orientador Jeronimo José Libonati. 2022. f. 48. TCC – Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022.

ALVES, Joaquim José dos Santos. **Princípio e prática da auditoria e revisão de contas**. 1. Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

ARRUDA, Cristiane. **O papel da controladoria na Administração Pública**. USP INTERNACIONAL CONFERENCE IN ACCOUTING, XX, 2020, São Paulo.

ATTIE, W. **Auditoria interna**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ÁVILA, Marta Duceílma Gurgel. **Revista Controle – Doutrina e Artigos**, v. 12, n. 2, p. 179–198, 2016. Disponível em: <<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/110>>. Acesso em: 12 de Agosto de 2023.

BEHR, Robert D. **Rethinking democratic accountability**. Washington, D.C.: Brookings Institution Press. 2001.

BORINELLI, M. L. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/pt-br.php> > Acesso em: 03 de Setembro de 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/constituicao-supremo/>. Acesso em: 01 de Maio de 2023.

BRESSANIN. **A Controladoria na gestão pública**: Uma compreensão dos gestores do município de Camutanga-PE acerca dos elementos que norteiam a Controladoria. Prof. Me. Marcelo Pinheiro de Lucena. 2020. f. 61. TCC - Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa. 2020.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem de gestão econômica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. **Mensurando a criação de valor na gestão pública**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 423 a 450, 2004. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6544>>. Acesso em: 1 de Maio de 2023.

CAVALCANTE, M. C. N.; LUCA, M. M. M., de. **Controllershship as a Governance Instrumentin the Public Sector**. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, v. 7, n.1, p.72-88, 2013. Disponível em: <<http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/viewFile/138/711>> Acesso em: 10 de Agosto de 2023.

**Código de Conduta: o que é, objetivo e exemplos nas empresas**. FIA, 2020. Disponível em:<<https://fia.com.br/blog/codigo-de-conduta/#:~:text=siga%20a%20leitura.,O%20que%20%C3%A9%20o%20c%C3%B3digo%20de%20conduta%3F,do%20grupo%20que%20o%20formou.>> Acesso em: 12 de Agosto de 2023

CAPATAN, Anderson; ASSIS, Luana de; SILVA, Christian Luiz de. **As funções da controladoria e sua aplicabilidade na administração pública: Uma análise da gestão dos órgãos de controle**. Revista Capital Científico – Eletrônica. 2016

CARDOSO, Semeraro Rito. **Ouvidoria Pública como Instrumento de Mudança**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília. 2010

COLE, Bem. **Programa de auditoria ou plano de auditoria**. Computer Weekly, 2021. Disponível em: <<https://www.computerweekly.com/br/definicoe/Programadeauditoriaou-plano-de-auditoria>>. Acesso em: 15 de Agosto de 2023.

**Correição**. Gov.br . 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/assuntos/perguntas-frequentes/correicao>>. Acesso em 01 de Maio de 2023.

**Desvio de verba para a Covid-19 pode chegar a R\$ 300 milhões, diz CGU**. CNN Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/desvio-de-verba-para-a-covid-19-pode-chegar-a-r-300-milhoes-diz-cgu/>. Acesso em: 01 de Maio de 2023.

**Entenda a Gestão – Esferas e Poderes.** Portal Transparência. Disponível em: <<https://portaldatransparencia.gov.br/pagina-interna/605524-esferas-e-poderes#:~:text=Assim%20no%20Brasil%20o%20sistema,um%20ente%20pol%C3%ADtico%20da%20Rep%C3%ABlica.>> Acesso em: 03 de Agosto de 2023.

**Estudo da CNM mostra desperdício de dinheiro com obras de educação básica.** CNM – Confederação Nacional de Municípios, 2023. Disponível em: <<https://www.cnm.org.br/comunicacao/noticias/estudo-da-cnm-mostra-desperdicio-de-dinheiro-com-obras-da-educacao-basica-confira>>. Acesso em: 01 de Maio de 2023.

GERICK, Wilson; TARIFA, Marcelo Resquetti; ALMEIDA, Lauro de Brito; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolucci. **Controladoria Pública Municipal na Perspectiva dos Profissionais do Controle Externos.** São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos. 2007.

HALL, James A. **Accounting Information Systems.** 6th International Edition. Thomson Wardsworth. 2008

HECKERT, J. Brooks; WILSON, James D. **Controllership.** 1963.

KRUGER, S. D.; PRESA, S.; PETRI S. M.; MENDES, A. C.; ZANIN, A.. **A Estrutura de Controladoria nas Indústrias de Santa Catarina.** XIV Congresso USP de Iniciação Científica. São Paulo. 2017.

LAFFIN, Marcos. **De Contador a Professor: A trajetória da docência no ensino superior de contabilidade.** 2022. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis. 2022.

LIBONATI, Jeronymo José. **Controladoria aplicada ao setor público - Parte I.** 2022. Material Didático aplicado na Especialização da Universidade Federal de Pernambuco. Recife. 2022

IMONIANA, J. O.; NOHARA, J. J.. **Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória.** Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, v. 2, n. 1, p. 37-46, 2005.

MAHER, M. W.; STICKNEY, C. P.; WEIL, R. L.. **Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods, and Uses** 2006

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 20. São Paulo: Ed Malheiros. 1995.

**Mesorregiões do Sertão de Pernambuco**. Disponível em: <<https://www.cidade-brasil.com.br/mesorregiao-do-sertao-pernambucano.html>>. Acesso em: 13 de Janeiro de 2023.

**PBH ganha prêmio internacional de gestão por atuação na pandemia de Covid-19**. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/noticias/pbh-ganha-premio-internacional-de-gestao-por-atuacao-na-pandemia-de-covid-19>>. Acesso em: 01 de Agosto de 2023.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREIRA et al. **Funções de Controladoria: uma análise das capitais dos Estados Brasileiros conforme Portal da Transparência**. 23° USP Internacional Conference os Accouting. São Paulo. 2023.

PETER, Maria da Glória Arraes, et al. **A controladoria e a gestão pública: A experiência do governo do estado do Ceará**. VII Congresso del Instituto Internacional de Costos. Punta del Este. 2003.

PINKER, Steven. **Como a mente funciona**. São Paulo: Cia da Letras, 1998.

**Recomendação do Conselho da OCDE sobre integridade pública**.(2001) Disponível em: <<http://acts.oecd.org/Default.aspx>>. Acesso em: 03 de setembro de 2023

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens**. Editora Universidade de Brasília – Brasília/DF; Editora Ática – São Paulo/SP – 1989.

SÁ, Antônio Lopes de. **Contabilidade Intermediária**. Editora Atlas, 2005.

SÁ, Célio Beserra de; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. **Funções da controladoria: um estudo realizado em uma rede varejista de supermercados**. Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco. Osasco, 2021.

SALES, Lília Maia de Moraes. **Ouvidoria e Mediação**: Instrumentos de Acesso a Cidadania. Fortaleza: Editora Pensar, v. 11. 2006.

SANTOS, Joel José. **Manual de contabilidade e análise de custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. E-Book. Disponível em: <https://bookshelf.vitalsource.com/#/>. Acesso em: 10 de Janeiro de 2023.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre, 2002.

SLOMSKI, Valmor. **Manual de contabilidade pública**: um enfoque na contabilidade municipal. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

THUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem prática. 7. Ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1985.

WRIGHT, G. A.; CALLADO, A. L. C.; MELO, M. M. D. **As funções da Controladoria no setor público**: a percepção de quem faz a Controladoria Geral da União. In: 13º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. Anais...USP. São Paulo/SP, 2013. Disponível em: [http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos132013/an\\_resumo.asp?con=1&cod\\_trabalho=207&titulo=AS+FUN%C7%D5ES+DA+CONTROLADORIA+NO+SETOR+P%DABLIC+O%3A+A+PERCEP%C7%C3O+DE+QUEM+FAZ+A+CONTROLADORIA+GERAL+DA+UNI%C3O](http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos132013/an_resumo.asp?con=1&cod_trabalho=207&titulo=AS+FUN%C7%D5ES+DA+CONTROLADORIA+NO+SETOR+P%DABLIC+O%3A+A+PERCEP%C7%C3O+DE+QUEM+FAZ+A+CONTROLADORIA+GERAL+DA+UNI%C3O) > Acesso em 10 de Maio de 2023