



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

LETICIA QUEIROZ CUNHA DE BARROS

**ANÁLISE DAS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA NOS MUNICÍPIOS ACIMA DE
50 MIL HABITANTES DOS ESTADOS DO MATO GROSSO DO SUL E DO RIO
GRANDE DO SUL**

Recife

2025

LETICIA QUEIROZ CUNHA DE BARROS

**ANÁLISE DAS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA NOS MUNICÍPIOS ACIMA DE
50 MIL HABITANTES DOS ESTADOS DO MATO GROSSO DO SUL E DO RIO
GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Ciências Contábeis.

Orientador: Jeronymo José Libonati

Recife

2025

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

Barros, Leticia Queiroz Cunha de.

Análise das funções da controladoria nos municípios acima de 50 mil habitantes dos estados do Mato Grosso do Sul e do Rio Grande do Sul / Leticia Queiroz Cunha de Barros. - Recife, 2025.

71 p. : il., tab.

Orientador(a): Jeronymo José Libonati

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis - Bacharelado, 2025.

Inclui referências, apêndices.

1. Contabilidade pública. 2. Controladoria. 3. Controladoria pública. 4. Macrofunções da controladoria. 5. Funções da controladoria. I. Libonati, Jeronymo José. (Orientação). II. Título.

500 CDD (22.ed.)

FOLHA DE APROVAÇÃO

LETICIA QUEIROZ CUNHA DE BARROS

ANÁLISE DAS FUNÇÕES DA CONTROLADORIA NOS MUNICÍPIOS ACIMA DE 50 MIL HABITANTES DOS ESTADOS DO MATO GROSSO DO SUL E DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Ciências Contábeis.

Aprovado em 13 de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jeronymo José Libonati
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Daniel José Cardoso da Silva
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Raimundo Nonato Rodrigues
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à Deus por toda a caminhada que tive até aqui, sei que sem Ele eu não conseguiria.

Agradeço a toda minha família por ser um pilar fundamental para mim, em especial aos meus pais, Edjane e Luciano, que sempre fizeram o máximo para que não nos faltasse nada e sempre estiveram comigo em cada momento dessa caminhada. Espero poder retribuir tudo algum dia.

À minha amada avó Bina, que me presenteou com amor e incentivo ao longo de sua vida, e que permanecerá no meu coração mesmo após sua partida. Obrigada por existir, vó.

À minha tia Luciana, por sempre me apoiar e me acolher como filha, pelos conselhos dados e por me incentivar em todos os momentos.

Ao meu irmão Gustavo, e aos meus primos Ayrton e Lavinia, que desde a infância estiveram ao meu lado, sempre me incentivaram, ampararam e vibraram a cada conquista minha até aqui.

Também agradeço a Jeremias pelo apoio contínuo, companheirismo, pelas conquistas comemoradas e por me acalmar em momentos que estive insegura.

À minha parceira (e subchefinha) de trabalho, Tércilla, por todos aprendizados e risadas, a rotina na área fiscal fica mais leve com você.

Aos meus amigos da graduação, Antônio, Bruna, Diane, Eduarda, Mayara e Marianny, pelo convívio, por todas as risadas e fofocas.

A todos os professores com quem tive a oportunidade de aprender, meu sincero agradecimento. Em especial, aos docentes José Maria, Jeronymo Libonati, Márcia Ferreira, Vanessa Janiszewski, Joaquim Liberalquino, Fabiana Dantas, Giuseppe Trevisan e Álvaro Andrade, que sempre nos estimularam a buscar mais conhecimento com dedicação e compromisso.

Novamente gostaria de agradecer ao meu querido professor e orientador, Jeronymo Libonati, por todo apoio e compreensão ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que, mesmo não mencionados, fizeram parte dessa jornada e ajudaram de alguma forma para que eu chegasse até aqui.

EPÍGRAFE

“Ter coragem não quer dizer que você não esteja com medo. [...] Quer dizer que você segue em frente apesar de estar com medo.”

(Angie Thomas)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar as funções e macrofunções da controladoria nas prefeituras dos municípios com mais de 50 mil habitantes dos estados de Mato Grosso do Sul (MS) e Rio Grande do Sul (RS). A pesquisa, de natureza exploratória, com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizou dados secundários extraídos dos portais da transparência, legislações municipais e sites institucionais das prefeituras. Os resultados apontam que todos os municípios analisados possuem setor formal de controladoria. A maioria adota estrutura do tipo “*staff*”, com subordinação direta ao gestor máximo, demonstrando atenção à conformidade legal e à promoção da governança pública. Entretanto, identificaram-se desafios relacionados à padronização das estruturas, transparência ativa e disponibilidade de informações organizacionais. A pesquisa destaca a relevância das controladorias na efetivação do controle interno e sugere o fortalecimento dessas instâncias como estratégia de aprimoramento da administração pública.

Palavras-chave: Contabilidade; Controladoria Pública; Funções da Controladoria; Governança; Municípios; Transparência.

ABSTRACT

This study aims to analyze the functions and macrofunctions of the controllership in municipalities with over 50,000 inhabitants in the Brazilian states of Mato Grosso do Sul and Rio Grande do Sul. This exploratory research adopted a qualitative and quantitative approach, based on secondary data collected from transparency portals, municipal legislation, and official websites of the selected municipalities. The results show that all analyzed municipalities have a formally established controllership sector. Most of them follow a "staff" structure and are directly subordinated to the highest municipal authority, indicating compliance with legal requirements and a commitment to public governance. However, challenges remain regarding the standardization of organizational structures, active transparency, and the availability of information. The study reinforces the importance of the public controllership in strengthening internal control and suggests its enhancement as a means to improve local government administration.

Keywords: Accounting; Public Controllership; Controllership Functions; Governance; Municipalities; Transparency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Macrofunções da Controladoria Governamental.....	24
Quadro 2 - Funções da controladoria e suas atividades.....	28
Quadro 3 - Estados, municípios e seus habitantes.....	29
Quadro 4 - Classificação do setor de controladoria dentro da estrutura municipal....	32
Gráfico 1 - Denominação da Controladoria.....	34
Quadro 5 - Classificação quanto à subordinação do setor de controladoria à gestão e a classificação do órgão dentro do organograma municipal.....	37
Tabela 1 - Posição da Controladoria nas prefeituras de MS e RS.....	39
Quadro 6 - Macrofunções identificadas nos portais da transparência e <i>sítes</i> das prefeituras.....	41
Gráfico 2 - Frequência das macrofunções identificadas.....	43
Tabela 2 - Percentual de prefeituras por total de macrofunções identificadas.....	45
Quadro 7 - Funções de controladoria identificadas nos portais da transparência e <i>sítes</i> das prefeituras de MS.....	47
Gráfico 3 - Frequência das funções desempenhadas pelas prefeituras.....	50
Quadro 8 - Missão declarada do órgão/setor/unidade de controladoria e o perfil de cada <i>controller</i>	52
Quadro 9 - Links dos <i>sítes</i> e portais da transparência dos municípios.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CASP	Contabilidade Aplicada ao Setor Público
CF/88	Constituição Federal de 1988
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LAI	Lei de Acesso à Informação
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
LRF	Lei da Responsabilidade Fiscal
MS	Mato Grosso do Sul
PPA	Plano Plurianual
RS	Rio Grande do Sul
TCE	Tribunal de Contas do Estado
TCE-MS	Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso do Sul
TCE-RS	Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2. JUSTIFICATIVA.....	14
1.3. OBJETIVOS.....	15
1.3.1. Objetivo Geral.....	15
1.3.2. Objetivos Específicos.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1. CONTABILIDADE PÚBLICA.....	16
2.2. CONTROLADORIA.....	18
2.2.1. Controladoria Pública.....	20
2.3. MACROFUNÇÕES E FUNÇÕES DA CONTROLADORIA NO ÂMBITO PÚBLICO.....	22
2.3.1. Macrofunções da Controladoria.....	22
2.3.2. Funções da Controladoria.....	25
3. METODOLOGIA.....	29
4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE - RELAÇÃO DE SITES E PORTAIS DA TRANSPARÊNCIA DOS MUNICÍPIOS ANALISADOS.....	66

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa investiga as funções e macrofunções da controladoria nas prefeituras municipais com mais de cinquenta mil residentes dos estados do Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul. O estudo visa examinar como essas organizações governamentais estruturam estas funções no que diz respeito ao gerenciamento e à supervisão do controle interno, em comparação com a literatura proposta pelo estudo. A partir da análise das informações disponíveis nos portais da transparência, legislações federais e municipais, *sítes* das prefeituras, o trabalho aponta a previsão de controle interno, suas funções e estrutura organizacional destacando a importância da controladoria para garantir a eficiência, a eficácia e efetividade na aplicação dos recursos públicos e a conformidade com a legislação.

Além da introdução e considerações finais, o trabalho foi estruturado pelo referencial teórico, pela metodologia e análise dos resultados obtidos. A princípio, foi realizada uma revisão da literatura sobre a contabilidade pública, a controladoria, destacando como a mesma é aplicada no setor público, por fim, também foi conceituada as suas funções e macrofunções.

Para Padoveze (2012), a controladoria pode ser entendida "como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa". A controladoria, nesse contexto, assume a responsabilidade de assegurar a precisão das informações, possibilitando a avaliação do avanço de objetivos e a transparência na execução de políticas públicas (Silva, 2013).

A metodologia adotada neste trabalho foi qualitativa e quantitativa, com base na análise de dados secundários, apoiando-se no estudo de Pereira *et al.* (2023), onde foram analisadas as macrofunções e funções de controladoria das capitais brasileiras, permitindo a comparação e o estudo das práticas previstas nos municípios de Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul. A análise também foi fundamentada pela Lei da Responsabilidade Fiscal (LRF) e a Lei de Acesso à informação (LAI).

A partir dos dados obtidos, a pesquisa busca identificar quais funções e macrofunções da controladoria estão sendo previstas pelas prefeituras, com ênfase na auditoria, ouvidoria, transparência, entre outras, e avaliar se essas funções estão alinhadas com a literatura e com as exigências legais.

Ao final, o estudo apresenta as considerações finais, destacando as conclusões sobre as funções da controladoria nos municípios analisados. Ademais, aborda as limitações da pesquisa e sugere direções para futuros estudos, com o objetivo de promover o aprimoramento das práticas de controladoria, contribuir para o fortalecimento da gestão pública nos municípios brasileiros, além de contribuir para a pesquisa proposta pelo professor Dr. Jeronymo José Libonati, na qual analisa as funções e macrofunções das controladorias municipais brasileiras com população acima de 50.000 habitantes.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

A Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), tem por finalidade o estabelecimento de normas de finanças públicas focalizadas na responsabilidade da gestão fiscal. Essa lei complementar também apresenta o intuito de proporcionar um equilíbrio nas contas públicas, auxiliando no controle dos gastos do Governo, como também, garantir transparência e responsabilidade na gestão desses recursos públicos.

No que tange a garantia de transparência, a Lei Complementar nº 101/2000, colabora com o cumprimento do artigo 5º da Constituição Federal, no qual relata que:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

[...] XIV - é assegurado a todos o acesso à informação e resguardado o sigilo da fonte, quando necessário ao exercício profissional;

[...] XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado;

Além de fundamentar o artigo 5º da Constituição, a LRF está amparada pela Lei de Acesso à Informação no Brasil (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011), pois segundo a mesma:

Art. 6º Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a:

I - gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação;

Art. 8º É dever dos órgãos e entidades públicas promover, independentemente de requerimentos, a divulgação em local de fácil acesso, no âmbito de suas competências, de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas.

[...] § 2º Para cumprimento do disposto no **caput**, os órgãos e entidades públicas deverão utilizar todos os meios e instrumentos legítimos de que dispuserem, sendo obrigatória a divulgação em sítios oficiais da rede mundial de computadores (internet).

Entretanto, no parágrafo 4 do artigo 8, a Lei de Acesso à Informação (LAI) desobriga municípios que tenham população inferior a 10.000 (dez mil) habitantes de divulgarem as informações através da internet.

Segundo Slomski (2012), o planejamento municipal no Brasil é estruturado por meio de ferramentas legais e estratégicas que norteiam as ações governamentais. Entre os principais, destacam-se o Plano Diretor Municipal, o Programa de Governo, o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei de Orçamento Anual.

A lei nº 10.257/2001 diz que plano diretor é obrigatório para municípios com mais de vinte mil habitantes e que estejam nas regiões metropolitanas e aglomerações urbanas, além disso o artigo 63 da LRF traz uma série de obrigações que são facultativas para os municípios com menos de cinquenta mil habitantes.

Conforme Silva (2013), a controladoria tem como principal responsabilidade garantir a precisão das informações e fornecer dados que possibilitem a avaliação do avanço de objetivos e planos definidos, funcionando como ponte entre o controle e a administração, oferecendo informações essenciais para realizar comparações entre os objetivos planejados e os resultados obtidos.

A controladoria, nesse contexto, colabora com o processo decisório, desde a fase do planejamento até o monitoramento (controle), com a finalidade de garantir que os objetivos das políticas públicas sejam alcançados.

Em decorrência das informações apresentadas, o presente trabalho se restringe aos municípios dos estados do Mato Grosso do Sul (MS) e Rio Grande do Sul (RS) com mais de 50 mil habitantes, tendo em vista a diversidade regional, a complexidade estrutural e vasta informações por eles divulgadas. Com isso, o trabalho se baseia no seguinte questionamento: Quais funções e macrofunções da controladoria estão sendo apresentadas pelas prefeituras municipais com mais de 50 mil habitantes dos estados de Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul?

Pretende-se comparar essas funções e macrofunções com a literatura, em particular com a pesquisa de Pereira *et al.* (2023), que elaborou uma revisão da literatura sobre esse assunto.

1.2. JUSTIFICATIVA

A controladoria no setor público desempenha diversas funções, destacando-se o monitoramento da execução orçamentária, a avaliação dos resultados obtidos durante o exercício e o apoio à tomada de decisões por parte dos gestores públicos (Macêdo; Lavarda, 2013). Nos municípios com população superior a 50 mil habitantes, a gestão pública apresenta um elevado nível de complexidade, demandando uma estrutura de controladoria eficiente. Essa estrutura é essencial para garantir a otimização da utilização dos recursos públicos, reduzir desperdícios, prevenir práticas de corrupção e assegurar a correta aplicação dos recursos em conformidade com os princípios da administração pública (Bliacheriene; Braga; Ribeiro, 2019, p. 232; Cunha; Callado, 2019).

No contexto dos estados do Rio Grande do Sul e Mato Grosso do Sul, embora o território de MS seja aproximadamente 74.434,931 km² maior do que o do RS, o número de municípios com mais de 50 mil residentes em MS é significativamente menor, totalizando cerca de 6, conforme dados do IBGE (2023). Em contrapartida, o Rio Grande do Sul possui 43 municípios, evidenciando uma distribuição administrativa distinta entre os dois estados. Além das diferenças territoriais, há diferenças econômicas, sociais e administrativas que podem impactar diretamente a eficiência das práticas de controladoria.

Por isso, explorar como esses municípios estruturam e desenvolvem suas controladorias é essencial para compreender as barreiras e as potencialidades na promoção de uma gestão pública eficiente, econômica e transparente (Calixto & Velasquez *apud* Ravanello *et al.*, 2021; Barreto *et al.*, 2012).

Adicionalmente, a presente pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como as funções e macrofunções da controladoria são apresentadas nas legislações e documentos dos municípios em questão. Apesar das legislações municipais e federais definirem as atribuições, a eficácia de sua atuação depende de como essas normas são aplicadas e da estrutura organizacional existente nos municípios. Nesse sentido, a pesquisa irá analisar os portais de transparência, as

legislações municipais e os *sites* das prefeituras, fontes de informações acessíveis à sociedade, com o objetivo de verificar se as funções da controladoria estão em conformidade com a literatura. Ao investigar as funções e macrofunções das controladorias municipais, o estudo busca fornecer dados para gestores públicos, profissionais da área e acadêmicos, promovendo o aprimoramento das práticas de controle e transparência nos municípios analisados. Dessa forma, as estruturas mais avançadas de controladoria que forem encontradas poderão ser utilizadas como referência para controladorias com menor nível de estrutura, servindo como um possível *benchmarking*.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

O estudo tem como objetivo geral investigar as atividades realizadas pela controladoria nos municípios com população superior a 50 mil habitantes, localizados no Mato Grosso do Sul e no Rio Grande do Sul. A análise será realizada com base em informações disponíveis nos portais de transparência e nos *sites* das prefeituras, para compreender como as funções e macrofunções são desenvolvidas e se estão alinhadas com o que está estabelecido nas legislações municipais.

Com base no objetivo geral, formulou-se os seguintes objetivos específicos, conforme a seguir.

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1) Contribuir para o entendimento da controladoria no setor público, abrangendo suas funções e macrofunções.
- 2) Apresentar as funções e macrofunções da controladoria dispostas nos *sites* e portais da transparência das prefeituras.
- 3) Verificar as estruturas organizacionais das controladorias nos municípios pesquisados.
- 4) Examinar, por meio de documentos, se as funções e macrofunções identificadas nos municípios analisados estão correlacionadas com a literatura deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONTABILIDADE PÚBLICA

A Contabilidade Pública, como área especializada da contabilidade, vem passando por importantes mudanças ao longo do tempo, acompanhando as necessidades da sociedade por uma gestão mais transparente, responsável e eficiente dos recursos públicos. A própria Estrutura Conceitual Básica do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC, 2019) mostra como a contabilidade está sempre se transformando. Como destaca o documento, “esta Estrutura Conceitual pode ser revisada de tempos a tempos com base na experiência com a sua utilização”, revelando que a contabilidade evolui à medida que novas necessidades e aprendizados surgem na prática.

De acordo com Angélico (2009, *apud* Silva, 2012), a Contabilidade Pública pode ser entendida como “a disciplina que aplica, na administração pública, as técnicas de registros e apurações contábeis em conformidade com as normas gerais do Direito Financeiro”. Seu campo de aplicação se restringe às entidades da administração pública direta e indireta nos âmbitos federal, estadual e municipal, incluindo autarquias e fundações públicas. Nesse sentido, ela assume uma função fundamental ao controlar economicamente os bens públicos, os quais pertencem à sociedade, estando sujeita não apenas ao controle interno da administração, mas também ao controle externo, exercido pelos cidadãos.

A Contabilidade Aplicada ao Setor Público (CASP, regulamentada pela Lei nº 4.320/1964) tem como atribuição acompanhar, direcionar, registrar e examinar os acontecimentos e decisões da administração pública, com o intuito de demonstrar o patrimônio governamental e suas modificações ao longo do tempo, conforme apontado por Farias *et al.* (2017). Nesse mesmo sentido, Kohama (2016) ressalta que a contabilidade no setor público está profundamente associada à execução do orçamento anual e ao planejamento prolongado, influenciando diretamente a administração dos bens e recursos das entidades federativas.

Vale destacar também a importância da Lei nº 4.320/1964, que representa o fundamento legal da contabilidade pública no Brasil. Tal norma estabelece que a contabilidade deve evidenciar, perante a Fazenda Pública, a situação financeira de todos os responsáveis por receitas, despesas, administração ou guarda de bens públicos (BRASIL, 1964). Segundo Lima e Castro (2000), a Contabilidade Pública é

caracterizada como o ramo da contabilidade voltado à aplicação dos conceitos, princípios e normas contábeis na gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos e entidades que compõem a Administração Pública.

A transparência e a qualidade da informação contábil constituem um alicerce importante no processo de *accountability*, onde os gestores públicos devem prestar contas de seus atos à sociedade. Para Mendes, Oleiro e Quintana (2008), é fundamental que o contador público esteja comprometido com a precisão e integridade das informações divulgadas, uma vez que estas contribuem para as decisões estratégicas. Do mesmo modo, Augustinho e Oliveira (2014) acrescentam que esse ramo da contabilidade é um instrumento essencial à evidência das finanças públicas, fortalecendo a governança e o controle social sobre o uso do erário.

Conforme ressalta Teixeira (2016), a contabilidade pública deve garantir não apenas a transparência, mas também a eficiência na aplicação dos recursos, promovendo a integridade na gestão dos gastos públicos. Para tanto, a atuação da controladoria assume papel relevante ao utilizar a contabilidade como ferramenta de apoio à gestão, por meio de controles internos e externos que assegurem a legitimidade das receitas e dos gastos públicos (Arruda, 2020).

À medida que a globalização avança e as práticas internacionais se tornam mais presentes, surgiu a necessidade de alinhar as normas contábeis brasileiras aos padrões internacionais. Esse alinhamento busca tornar as informações financeiras mais compatíveis e transparentes para todos os usuários. Segundo Choi e Meek (2005, *apud* Santos e Almeida, 2012), essa combinação implica a eliminação gradual das diferenças entre os padrões nacionais e internacionais por meio de esforços coordenados entre organismos reguladores, buscando uma maior compatibilidade nas práticas contábeis.

Por outro lado, a harmonização refere-se ao aumento da comparabilidade entre práticas diferentes, sem necessariamente eliminá-las (CHOI; MEEK, 2005 *apud* Santos e Almeida, 2012).

2.2. CONTROLADORIA

A Controladoria tem ganhado espaço como um componente estratégico fundamental na estrutura das organizações, tanto públicas quanto privadas. Mais do que lidar com números, sua missão é dar suporte à gestão de forma integrada e inteligente, permitindo que as decisões sejam tomadas com base em informações claras, seguras e relevantes.

Seu surgimento tem raízes na escola de pensamento controlista do século XIX, a partir dos estudos do professor italiano Fabio Besta, que entendia a contabilidade como um instrumento voltado ao controle da riqueza das entidades (SÁ, 2009). Esse pensamento foi ganhando corpo ao longo do tempo, especialmente com a consolidação de grandes grupos empresariais nos Estados Unidos e na Europa. Essa nova realidade trouxe consigo a necessidade de um sistema mais eficiente de controle e gestão, diante de organizações cada vez mais complexas (SOUZA JUNIOR, 2022; DUQUE, 2011).

No Brasil, esse movimento se intensificou a partir da década de 1960, com a chegada das multinacionais norte-americanas. Foi nesse período que o conceito de “controladoria” começou a ser difundido, ainda que a prática já existisse nas empresas nacionais. A diferença é que, agora, havia um olhar mais estratégico para a contabilidade, que deixava de ser apenas um instrumento de registro e passava a assumir papel ativo na gestão organizacional (LUNKES *et al.*, 2010; PAIVA *et al.*, 2019). Como destacam Figueiredo e Caggiano (2008), essa mudança se deu porque os dados puramente contábeis já não eram suficientes para atender às novas demandas de controle interno e planejamento.

Com isso, a Controladoria passou a ser compreendida em duas dimensões complementares: como campo do conhecimento e como unidade de atuação nas instituições. No campo teórico, ela se baseia em saberes de áreas diversas como Administração, Contabilidade, Economia, Psicologia, Estatística e Tecnologia da Informação (PADOVEZE, 2010; BORINELLI, 2006; FRANCISCO *et al.*, 2013). Já no aspecto prático, sua atuação está voltada à produção e coordenação de informações econômicas, financeiras e patrimoniais, promovendo a integração dos setores e contribuindo para a maximização dos resultados (CATELLI, 2010; PADOVEZE, 2012; CREPALDI, 2012).

Nesse contexto, a função da Controladoria vai muito além da contabilidade tradicional. Ela assume o papel de coordenadora dos processos que envolvem a produção de informações úteis à tomada de decisão. Para Padoveze (2012), a Controladoria organiza e aplica os instrumentos da ciência contábil dentro da realidade organizacional, garantindo não apenas a continuidade das operações, mas também sua racionalidade e eficiência. Como lembram Heckert e Willson (1963 *apud* Padoveze, 2004), ela pode ser comparada ao navegador de um navio: não está no comando, mas cuida dos mapas e rotas, apontando desvios, riscos e caminhos mais seguros.

Dentro das organizações, o profissional que atua na Controladoria, o *controller*, tem responsabilidades fundamentais. Segundo Crepaldi (2012), ele cuida de normas, metas, orçamentos, tecnologia da informação e demais ferramentas gerenciais. Anderson e Bragg (2004) acrescentam que cabe a esse profissional também adaptar os sistemas e orientar constantemente os gestores, colaborando para que a empresa tome decisões alinhadas aos seus objetivos.

Essa atuação estratégica torna a Controladoria uma aliada direta da boa governança. Ao tornar as informações mais acessíveis e estruturadas, ela colabora para um planejamento mais claro e um controle mais efetivo (ASSUNÇÃO; MELO; PAIVA, 2018). Como salienta Ribeiro (2019), essa área trabalha com dados provenientes de várias fontes, dentre elas: Contabilidade de custos, gerencial e financeira, oferecendo uma visão composta e útil ao processo decisório. Oliveira (2010) reforça essa perspectiva, apontando que o controle econômico da organização passa, necessariamente, pelo suporte da Controladoria.

Na administração pública, essa importância se amplia. Cabe à Controladoria garantir que o planejamento orçamentário seja executado conforme o previsto e que as metas traçadas sejam atingidas. Isso permite maior diálogo entre gestores e sociedade, fortalecendo a transparência na gestão dos recursos públicos (ARRUDA, 2020; SUZART *et al.*, 2011). Slomski (2012) ressalta que, no âmbito governamental, a Controladoria atua como gestora das informações essenciais à mensuração de resultados, servindo de base para a avaliação e responsabilização dos gestores públicos.

À medida que as organizações se tornam mais complexas e dinâmicas, a presença da Controladoria torna-se indispensável. Gassen e Eltz (2016) destacam que, diante da grande quantidade de informações e da dificuldade em organizá-las,

ela se apresenta como uma resposta eficaz às novas exigências da gestão. Em muitos casos, as decisões são tomadas com base em percepções desconectadas da realidade dos números, o que pode gerar riscos e prejuízos.

Sob esse viés, a Controladoria assume o papel de ponte entre os dados e a ação, ajudando a transformar informação em decisão consciente (CREPALDI, 2008). Conforme apontam Pereira *et al.* (2023), sua essência está em apoiar a gestão, facilitar o alcance de resultados e promover o uso eficiente dos recursos, sejam eles públicos ou privados.

2.2.1. Controladoria Pública

A controladoria exerce um papel estratégico na administração pública, assumindo funções que vão além do simples controle contábil e financeiro. Sua atuação está diretamente ligada à necessidade de promover transparência, eficiência e responsabilidade no uso dos recursos públicos. Como destacam Suzart, Marcelino e Rocha (2011, p. 45), sua origem está vinculada à missão de “auxiliar na gestão dos recursos públicos, produzindo um instrumental para a diminuição da assimetria informacional entre os gestores do erário e a sociedade”.

Na administração pública, a gestão eficiente dos recursos é desafiada por problemas como escassez orçamentária, burocracia excessiva e desconfiança da população. Ao contrário da visão limitada que a associa apenas à auditoria, a controladoria oferece ao gestor ferramentas gerenciais que orientam suas decisões, buscando a excelência do gasto e a transparência das ações públicas (Silva, 2013).

Conforme destacado por Durigon e Diehl (2014), a preocupação com o controle no setor público não é um fenômeno atual. Algumas normas já estabeleciam a necessidade de instrumentos internos de controle, o que consolidou a presença da controladoria nos órgãos públicos. Dentre elas estão: a Lei nº 4.320/1964, a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) e a Constituição Federal de 1988 em seu artigos 70 e 74 onde diz que:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

[...]

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

- I. avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;
- II. comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;
- III. exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;
- IV. apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

Para Hochmüller (2009, p. 18 *apud* Arruda, 2020) “a controladoria é a unidade administrativa dentro da Entidade Pública que, através da Ciência Contábil e do Sistema de Informação de Controladoria, é responsável pela coordenação da gestão econômica no sistema organizacional”. Essa atuação exige uma estrutura técnica e especializada, voltada para a fiscalização, o planejamento e a promoção da economicidade. De forma semelhante, Slomski (2012) destaca que a controladoria aplicada ao setor público tem como principal função colaborar com o “atingimento do ótimo” na gestão pública.

Entre suas atribuições, destacam-se a assessoria direta aos gestores, a coordenação de ações de controle operacional e econômico, e a otimização dos recursos disponíveis (Oliveira, 2010). Azevedo e Leitão (2018) afirmam que a controladoria pública fornece aos gestores informações gerenciais que possibilitam avaliar a eficiência da administração, contribuindo para o aprimoramento das funções de controle interno. Adicionalmente, a controladoria atua na fiscalização do uso do dinheiro público, na prevenção de fraudes e na correção de irregularidades, o que, segundo Curi *et al.* (2012), promove eficiência, eficácia e economicidade na administração pública.

Segundo Macêdo e Lavarda (2013), ela também mede os resultados obtidos e acompanha a execução orçamentária, dando suporte direto à alta gestão. A sua função estratégica, portanto, não é apenas fiscalizatória, mas também consultiva. Silva (2013) enumera diversos benefícios decorrentes da implantação de uma estrutura de controladoria: padronização de processos, maior qualidade interna, confiabilidade nas áreas administrativas, continuidade da gestão mesmo em cenários de substituição de pessoal, e garantia da boa aplicação dos recursos públicos.

O papel da controladoria também se relaciona à redução da burocracia e à simplificação da linguagem contábil, tornando-a mais acessível a gestores e à sociedade em geral (Silva, 2013). Por isso, Albuquerque Júnior *et al.* (2019) afirmam que ela contribui com o planejamento orçamentário, com as decisões de investimento e com a racionalização dos gastos públicos, além de ampliar a transparência das informações divulgadas.

A depender da estrutura organizacional, a controladoria pode assumir diferentes formatos. De acordo com Suzart *et al.* (2011), a controladoria no setor governamental se concretiza tanto na forma de um órgão específico quanto por meio das atividades desenvolvidas por diferentes setores e servidores, sempre com o propósito de auxiliar a gestão dos recursos públicos. A sua atuação não está limitada a um único modelo, mas está vinculada à necessidade de orientação, supervisão e proposição de ações públicas voltadas à eficiência da gestão.

Em complemento Kohama (2016) reforça que administrar no setor público não se resume à prestação de serviços, mas envolve o ato de impulsionar e comandar ações para alcançar resultados sociais relevantes. Ao lado disso, Thompson e Jones (1986) lembram que a controladoria é fundamental para a execução orçamentária. É por isso que a controladoria pública se constitui como um instrumento indispensável para garantir que a atuação do Estado esteja alinhada às expectativas da coletividade e aos princípios democráticos.

2.3. MACROFUNÇÕES E FUNÇÕES DA CONTROLADORIA NO ÂMBITO PÚBLICO

2.3.1. Macrofunções da Controladoria

A controladoria pública está em constante construção, especialmente no que diz respeito à definição de suas funções. Conforme destacam Meller, Lopes e Lunkes (2014), ainda não há um padrão consolidado para suas atribuições e responsabilidades, o que se explica, em parte, pelo modo como a área se desenvolveu: primeiramente pela prática e, apenas depois, pela sistematização teórica (SUZART; MARCELINO; ROCHA, 2011). Esse processo contribuiu para que as funções da controladoria fossem moldadas de forma distinta em cada organização, influenciadas diretamente pelo modelo de gestão adotado e pela estrutura administrativa vigente (SARTORATTO; LUNKES; ROSA, 2016).

Dentro desse cenário, a literatura recente tem buscado fazer ligação das principais atividades da controladoria em macrofunções, que representam seus grandes objetivos e áreas de atuação no setor público. Uma das classificações mais aceitas é a proposta por Bliacheriene *et al.* (2019) e atualizada por Libonati (2022), também utilizada por Pereira *et al.* (2023), que identifica cinco macrofunções: Transparência, Auditoria, Correição, Ouvidoria e Avaliação de Desempenho.

A Transparência se apresenta como uma das principais ferramentas de aproximação entre o poder público e a sociedade. Por meio da divulgação de informações claras, compreensíveis e acessíveis, busca-se permitir que o cidadão compreenda a lógica da administração pública e participe ativamente do controle social. Como ressaltam Ferraz, Lobo e Miranda (2021), a transparência contribui diretamente para o combate à corrupção, ao mesmo tempo em que fortalece a *accountability* democrática. Libonati (2022) complementa esse entendimento ao afirmar que a função da transparência inclui estruturar canais de comunicação eficazes entre diferentes áreas da administração e atender às demandas informacionais dos cidadãos, com base na Lei de Acesso à Informação. Wright *et al.* (2013) também reconhecem a transparência como uma das funções fundamentais da controladoria.

A Auditoria tem como propósito verificar se os atos administrativos seguem os princípios da legalidade, legitimidade e economicidade, além de avaliar o desempenho dos órgãos públicos quanto à eficiência, eficácia e efetividade. Trata-se de uma atividade que, ao identificar falhas e propor melhorias, contribui para a adoção de boas práticas de governança (BLIACHERIENE; BRAGA; RIBEIRO, 2019). Para Ferraz, Lobo e Miranda (2021), a auditoria se destaca por ser um processo estruturado que analisa se as normas estão sendo respeitadas e se os objetivos institucionais estão sendo atingidos. Róllo (2011) também destaca a importância da auditoria como parte de um sistema de controle interno bem estruturado.

A Correição, por sua vez, trata da investigação de possíveis irregularidades cometidas no âmbito da administração pública. Ela envolve a instauração de processos administrativos disciplinares, a aplicação de sanções e a busca por responsabilização nos casos em que houver prejuízo ao erário (PINHO, 2017). Como reforçam Ferraz, Lobo e Miranda (2021), essa macrofunção tem por objetivo

garantir o cumprimento das normas legais e promover a integridade dos processos administrativos por meio de inspeções, revisões e correções necessárias.

A respeito da Ouvidoria, ela tem um papel estratégico na construção de um governo mais participativo e sensível às demandas da população. Funcionando como um canal direto entre os cidadãos e os órgãos públicos, além de permitir o recebimento de sugestões, críticas, denúncias ou elogios. Ao garantir esse espaço de escuta e resposta, promove-se o exercício da cidadania e fortalece-se o controle social (FERRAZ; LOBO; MIRANDA, 2021). Bliacheriene, Braga e Ribeiro (2019) também destacam o papel intermediador da ouvidoria na solução de problemas e no aprimoramento dos serviços prestados.

A última macrofunção identificada, Avaliação de Desempenho, foi incorporada por Libonati (2022) e tem ganhado destaque no debate acadêmico. A macrofunção de avaliação de desempenho compreende o desenvolvimento e a administração de sistemas voltados ao monitoramento e à mensuração de resultados, priorizando tanto a atuação dos gestores quanto o desempenho institucional. Por meio da padronização de processos e da definição de indicadores específicos, essa atividade possibilita a identificação de fragilidades na gestão pública e a proposição de ações corretivas e aprimoramentos necessários (LIBONATI, 2022). Essa visão é reafirmada por Catelli (2010) e Ávila (2016), que enxergam essa prática como um instrumento fundamental para o planejamento, o controle e a gestão de riscos em ambientes públicos.

O Quadro 1 apresenta a classificação das principais macrofunções atribuídas à Controladoria no contexto governamental.

Quadro 1 - Macrofunções da Controladoria Governamental (continua)

Macrofunções	Funções
Transparência	- Implantar a estrutura de informações e comunicação para orientar o processo de tomada de decisão e incentivar o controle social; - Manter a estrutura informação e comunicação aos órgãos de controle externo (CGU, TCE, TCU etc.); - Elaborar e coordenar métodos eficientes de comunicação entre as unidades e gestores da alta administração das entidades públicas; - Atender às solicitações demandadas pela LAI e analisar as informações voluntárias.

Quadro 1 - Macrofunções da Controladoria Governamental (conclusão)

Macrofunções	Funções
Auditoria	- Implementar e aperfeiçoar o Sistema de Controle Interno; - Garantir instrumentos de controle patrimonial da entidade pública; - Realizar auditorias nas unidades integrantes da entidade pública da definição de um plano de auditoria ou de eventuais demandas; - Atuar na elaboração de atribuições e responsabilidades para cargos de decisão dentro da entidade pública; - Coordenar o processo de prestação de contas da entidade pública.
Correição	- Disseminar os procedimentos de combate a corrupção; - Fiscalizar o cumprimento dos Códigos de Ética e de Conduta; - Instaurar procedimentos para apurar possíveis danos ao erário público e recomendar a abertura de processos para investigar possíveis ações irregulares por parte dos agentes públicos; - Garantir a conformidade dos procedimentos internos e dos normativos legais.
Ouvidoria	- Incentivar a participação da sociedade por meio do recebimento de demandas, denúncias e sugestões; - Acompanhar os procedimentos e o atendimento das demandas da população através das respostas dentro do prazo; - Difundir as orientações e procedimentos de relacionamento com o cidadão, baseado em sugestões, reclamações e denúncias.
Avaliação de Desempenho	- Estabelecer a estrutura de avaliação e monitoramento do desempenho dos resultados; - Coordenar o processo de planejamento e controle das unidades integrantes da entidade pública; - Padronizar os procedimentos de mensuração; - Identificar e propor ações corretivas; - Estruturar o Gerenciamento do Risco; - Apoiar estudos especiais de outras áreas na entidade.

Fonte: Adaptado de Bliacheriene, Braga e Ribeiro (2019, p. 34-36), Libonati (2022, p. 16-17) e Pereira *et al.* (2023, p. 5-6).

2.3.2. Funções da Controladoria

As funções da Controladoria no setor público desempenham um papel relevante na organização e no suporte à gestão pública. Ao reunir diversas atividades interligadas, essas funções ajudam a garantir que os processos

administrativos ocorram com responsabilidade, transparência e foco em resultados. Elas servem como ferramentas de apoio para que as decisões sejam tomadas com base em dados confiáveis e alinhadas aos objetivos institucionais.

Segundo Pereira *et al.* (2023, p. 6-9), as principais funções da Controladoria envolvem áreas como contabilidade, gestão estratégica, custos, tributos, controle de ativos, controle interno, gestão de riscos, sistemas de informação e controle operacional. Essa classificação, construída a partir de uma ampla revisão da literatura, tem sido utilizada como referência para compreender como a Controladoria atua na prática.

A função contábil, por exemplo, vai muito além do simples registro de números. Ela é responsável por organizar e analisar as informações financeiras da instituição, cuidando desde os lançamentos contábeis até a elaboração das demonstrações financeiras. É por meio dela que se verifica se os recursos públicos estão sendo aplicados conforme o previsto na legislação orçamentária (Borinelli, 2006; Niyama; Silva, 2013).

Já a função gerencial-estratégica tem como foco apoiar os gestores na tomada de decisões. Ela reúne dados contábeis, patrimoniais, econômicos, financeiros e até mesmo informações qualitativas para construir uma visão mais ampla da realidade da organização. Com essas informações em mãos, os gestores conseguem planejar melhor e antecipar desafios (Borinelli, 2006).

No que diz respeito ao sistema de custos, ele permite acompanhar de forma detalhada quanto está sendo gasto e como os recursos estão sendo utilizados. Além disso, fornece dados valiosos para avaliar a viabilidade de novos serviços e projetos (Borinelli, 2006, p. 136-137).

A função tributária cuida de todos os aspectos legais relacionados aos tributos da organização. Isso inclui desde o planejamento e apuração de impostos até o cumprimento das chamadas obrigações acessórias, como declarações e relatórios fiscais (Borinelli, 2006, p. 137).

No campo da proteção e controle de ativos, a Controladoria ajuda a cuidar do patrimônio público. Isso envolve, por exemplo, o controle de bens, o gerenciamento de seguros e outras ações que garantem a segurança e integridade dos recursos da instituição (Borinelli, 2006, p. 137).

O controle interno é uma função fundamental, pois busca garantir que os processos internos da organização sejam confiáveis e que os bens públicos estejam

protegidos contra riscos e falhas. Essa função envolve o estabelecimento de mecanismos de monitoramento e verificação contínua das atividades (Borinelli, 2006, p. 137). De acordo com Garrido e Santos (2023):

O controle interno é responsável pela fiscalização preventiva, contínua e permanente, dos atos do Poder e tem a incumbência de alertar o gestor para possíveis falhas que eventualmente estejam ocorrendo ou que possam vir a ocorrer, auxiliando-o, assim, a desenvolver ações que possam impedir os erros ou, ainda, corrigi-los a tempo de evitar prejuízos maiores.

Em contrapartida, o controle de riscos tem como objetivo identificar possíveis ameaças que possam afetar os objetivos da organização. A partir disso, a Controladoria pode propor medidas para reduzir esses riscos e proteger a entidade contra prejuízos (Borinelli, 2006, p. 137-138; Steinberg *et al.*, 2007, p. 53 e 61).

A função de sistemas de informações se dedica à organização e ao gerenciamento dos dados que a instituição precisa para funcionar bem. Aqui, o foco não está na parte tecnológica, mas sim na qualidade da informação em si — aquela que serve como base para decisões importantes (Borinelli, 2006, p. 138-139; Oliveira, Perez e Silva, 2002).

Ademais, a função de controle operacional diz respeito ao acompanhamento das atividades diárias, como a qualidade dos serviços oferecidos, o cumprimento de prazos e o bom andamento dos processos internos (Pereira *et al.*, 2023, p. 9).

Mesmo em instituições onde a área de Controladoria não está formalmente estruturada, muitas dessas funções ainda existem de forma distribuída entre setores. O estudo realizado por Sá e Callado (2021) mostrou que, em um ambiente sem uma controladoria oficial, essas funções foram identificadas em um colegiado responsável por discutir e tomar decisões estratégicas, o que reforça sua importância e presença nas organizações públicas.

A organização das funções da Controladoria, com base na literatura e na pesquisa realizada por Pereira *et al.* (2023), está apresentada no quadro 2. Essa classificação também foi utilizada como referência para orientar o desenvolvimento deste estudo.

Quadro 2 - Funções da controladoria e suas atividades

Função	Atividades
Contábil	- Gerenciar a contabilidade do ente federado; - Acompanhar e fiscalizar a gestão contábil, orçamentária e financeira; - Elaborar demonstrações contábeis e o plano de contas do ente federado.
Gerencial-Estratégica	- Acompanhar e fiscalizar a gestão administrativa e operacional; - Avaliar resultados de planos, orçamentos e programas públicos; - Propor medidas de racionalização do uso dos recursos públicos.
Sistemas de Custos	- Incentivar os gestores públicos a implantar um sistema de custos como meio de minimizar a assimetria informacional entre o Estado e a sociedade; - Fornecimento e interpretação de dados.
Tributária	- Supervisionar a arrecadação e a despesa do ente federado.
Proteção e Controle de Ativos	- Acompanhar e fiscalizar a gestão patrimonial.
Controle Interno	- Auxiliar os órgãos de controle externo; - Planejar, coordenar e executar as funções de controle interno, de corregedoria e de ouvidoria; - Zelar pela observância dos princípios da administração pública.
Controle de Riscos	- Avaliação da execução dos contratos de gestão; - Prevenção e combate da corrupção.
Gestão da Informação	- Aperfeiçoamento dos sistemas de planejamento e programação financeira; - Integração do sistema de controle ao sistema geral de informações; - Suporte à tomada de decisão.
Controle Operacional	- Monitoramento e controle do volume de vendas; - Monitoramento da gestão da qualidade do atendimento; - Acompanhamento de prazos de atendimento de pedidos junto a fornecedores.

Fonte: Adaptado de Silva (2011, p. 350-357), Borinelli (2006, p. 135-139), Slomski (2012, p. 130-133), Suzart, Marcelino e Rocha (2011, p. 46-47), Meller, Lopes e Lunkes (2014, p. 3-6), Sá e Callado (2021, p. 30-32) e Pereira *et al.* (2023, p. 8-9).

3. METODOLOGIA

O objetivo do presente trabalho consistiu em analisar e realizar apontamentos a respeito da execução dos procedimentos de controladoria previstos pelas prefeituras municipais dos estados de Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul. Para o desenvolvimento deste estudo, foram selecionados municípios cuja população ultrapasse 50 mil habitantes, com o intuito de contemplar uma amostra representativa de localidades com maior complexidade administrativa.

Diante do exposto, o trabalho foi realizado com base em informações públicas obtidas por meio do levantamento e análise de dados secundários, disponibilizados nos portais de transparência e nos *sítes* oficiais das prefeituras municipais selecionadas. Dados secundários são informações já disponíveis em fontes bibliográficas e documentais, que, embora não coletadas especificamente para a pesquisa em questão, podem ser aplicadas de maneira significativa, conforme aponta Gil (2008). Nesse sentido, a pesquisa foi documental.

Vale ressaltar que, nos casos em que não foi possível obter as informações diretamente nos portais institucionais, foram realizados contatos por meio do canal “Fale Conosco” e e-mails disponibilizados nos respectivos *sítes* oficiais. Como resultado, as prefeituras de Esteio, Lajeado, Sapucaia do Sul, Parobé e Carazinho retornaram o contato e colaboraram com informações relevantes para a pesquisa.

Além disso, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa e quantitativa, tendo a pesquisa exploratória como metodologia para a compreensão das funções da controladoria no âmbito público. Conforme Köche (2011), na pesquisa exploratória, o foco não está na relação entre variáveis, mas sim em identificar sua presença e caracterizá-las de forma quantitativa ou qualitativa.

Como abordado previamente, a pesquisa foi realizada tendo por base as prefeituras com mais de 50 mil habitantes nos estados de MS e RS, o levantamento no *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) resultou em 49 municípios enquadrados nesse critério, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 3 - Estados, municípios e seus habitantes (continua)

Estado	Município	Habitantes	Estado	Município	Habitantes
MS	Campo Grande	898.100	RS	Lajeado	93.646
MS	Dourados	243.367	RS	Guaíba	92.924

Quadro 3 - Estados, municípios e seus habitantes (conclusão)

Estado	Município	Habitantes	Estado	Município	Habitantes
MS	Três Lagoas	132.152	RS	Ijuí	84.780
MS	Corumbá	96.268	RS	Sant'Ana do Livramento	84.421
MS	Ponta Porã	92.017	RS	Cachoeira do Sul	80.070
MS	Naviraí	50.457	RS	Santa Rosa	76.963
RS	Porto Alegre	1.332.845	RS	Santo Ângelo	76.917
RS	Caxias do Sul	463.501	RS	Esteio	76.137
RS	Canoas	347.657	RS	Sapiranga	75.648
RS	Pelotas	325.685	RS	Alegrete	72.409
RS	Santa Maria	271.735	RS	Farroupilha	70.286
RS	Gravataí	265.074	RS	Venâncio Aires	68.763
RS	Novo Hamburgo	227.646	RS	Montenegro	64.322
RS	Viamão	224.112	RS	Vacaria	64.197
RS	São Leopoldo	217.409	RS	Capão da Canoa	63.594
RS	Passo Fundo	206.215	RS	Campo Bom	62.886
RS	Rio Grande	191.900	RS	Camaquã	62.200
RS	Alvorada	187.315	RS	Carazinho	61.804
RS	Cachoeirinha	136.258	RS	São Borja	59.676
RS	Santa Cruz do Sul	133.230	RS	Cruz Alta	58.913
RS	Sapucaia do Sul	132.107	RS	São Gabriel	58.487
RS	Bento Gonçalves	123.151	RS	Tramandaí	54.387
RS	Bagé	117.938	RS	Taquara	53.242
RS	Uruguaiana	117.210	RS	Parobé	52.058
RS	Erechim	105.705			

Fonte: Adaptado do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2023)

A pesquisa está embasada nos critérios estabelecidos por Pereira *et al.* (2023) em seu artigo “Funções de Controladoria: uma análise das capitais dos Estados Brasileiros conforme Portal da Transparência”, utilizando dados de portais de transparência para avaliar as práticas de controladoria nas prefeituras.

Adicionalmente, deve-se destacar que o trabalho realizado engloba o conjunto de estudos, nos quais são orientados pelo Professor Dr. Jeronymo José Libonati, com foco na investigação das funções de controladoria nas administrações municipais brasileiras.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Com o objetivo de compreender o status da controladoria no âmbito das estruturas municipais de Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul, foi realizada uma análise estruturada a partir do levantamento de informações disponíveis nos portais oficiais das prefeituras e na legislação municipal. Para melhor visualização e sistematização dos dados, foram elaborados quadros que reúnem as seguintes variáveis: estado, nome do município, existência ou não de um setor formal de controladoria, a denominação oficial do órgão, sua posição na estrutura organizacional (se de Linha ou *Staff*) e quais as funções e macrofunções exercidas.

A classificação da posição da controladoria dentro da estrutura administrativa segue as abordagens propostas por Chiavenato (2005), que diferencia os órgãos de linha como aqueles diretamente envolvidos nas funções essenciais da organização, e os órgãos de *staff* como instâncias de assessoramento, apoio técnico e consultivo. Complementarmente, Bonzanini e Chagas (2003) aprofundam a compreensão dos órgãos de *staff* como mecanismos estratégicos que contribuem indiretamente para a tomada de decisão e o controle gerencial.

Conforme França (2008), a estrutura hierárquica das controladorias pode variar significativamente entre os municípios, sendo possível classificá-las como:

- a) Independentes, quando possuem autonomia plena e não estão subordinadas a outros órgãos;
- b) Autônomas, quando, apesar de subordinadas a instâncias superiores, exercem autonomia técnica e operacional;
- c) Instâncias superiores, que ocupam posição intermediária na hierarquia organizacional, com poder decisório relevante;
- d) Subalternas, limitadas à execução de tarefas sem poder de decisão.

Dessa forma, a seguir, o quadro 4 trará os dados acerca da existência ou ausência do setor de controladoria, da denominação adotada e da classificação hierárquica (linha ou *staff*) do órgão em relação à estrutura organizacional dos municípios em análise, tanto em Mato Grosso do Sul quanto no Rio Grande do Sul.

Quadro 4 - Classificação do setor de controladoria dentro da estrutura municipal (continua)

Estado	Município	Possui setor formal de controladoria?	Denominação	Linha/Staff
MS	Campo Grande	Sim	Controladoria-Geral do Município	Staff
MS	Dourados	Sim	Controladoria-Geral do Município	Staff
MS	Três Lagoas	Sim	Assessoria de Controle Interno	Staff
MS	Corumbá	Sim	Controladoria-Geral do Município	Staff
MS	Ponta Porã	Sim	Controladoria-Geral do Município	Staff
MS	Naviraí	Sim	Núcleo de Controle Interno	Staff
RS	Porto Alegre	Sim	Controladoria-Geral do Município	Linha
RS	Caxias do Sul	Sim	Controladoria-Geral do Município	Linha
RS	Canoas	Sim	Secretaria Municipal de Transparência e de Controladoria	Linha
RS	Pelotas	Sim	Coordenadoria de Transparência e Controle Interno	Staff
RS	Santa Maria	Sim	Controladoria-Geral do Município	Linha
RS	Gravataí	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Novo Hamburgo	Sim	Unidade de Controle Interno do Município	Não encontrado
RS	Viamão	Sim	Controle Interno	Não encontrado
RS	São Leopoldo	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Passo Fundo	Sim	Controladoria-Geral do Município	Staff
RS	Rio Grande	Sim	Superintendência da Controladoria e Auditoria Geral	Não encontrado
RS	Alvorada	Sim	Unidade de Controle Interno do Município	Staff
RS	Cachoeirinha	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Santa Cruz do Sul	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Sapucaia do Sul	Sim	Central do Sistema de Controle Interno	Staff
RS	Bento Gonçalves	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Bagé	Sim	Central do Sistema de Controle Interno	Staff
RS	Uruguaiana	Sim	Controladoria Geral do Município	Staff
RS	Erechim	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Lajeado	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Guaíba	Sim	Controladoria Geral do Município	Staff

Quadro 4 - Classificação do setor de controladoria dentro da estrutura municipal (conclusão)

Estado	Município	Possui setor formal de controladoria?	Denominação	Linha/Staff
RS	Ijuí	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Sant'Ana do Livramento	Sim	Controladoria Geral - Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Cachoeira do Sul	Sim	Central do Sistema de Controle Interno	Não encontrado
RS	Santa Rosa	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Santo Ângelo	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Esteio	Sim	Controladoria Geral do Município	Staff
RS	Sapiranga	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Não encontrado
RS	Alegrete	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Farroupilha	Sim	Controladoria Geral do Município	Staff
RS	Venâncio Aires	Sim	Coordenadoria de Controle Interno	Staff
RS	Montenegro	Sim	Unidade do Sistema de Controle Interno	Staff
RS	Vacaria	Sim	Coordenadoria do Sistema de Controle Interno	Staff
RS	Capão da Canoa	Sim	Diretoria do Sistema de Controle Interno	Staff
RS	Campo Bom	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Camaquã	Sim	Central do Sistema de Controle Interno	Staff
RS	Carazinho	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	São Borja	Sim	Controladoria Geral do Município	Staff
RS	Cruz Alta	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	São Gabriel	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Tramandaí	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Taquara	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff
RS	Parobé	Sim	Unidade Central de Controle Interno	Staff

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

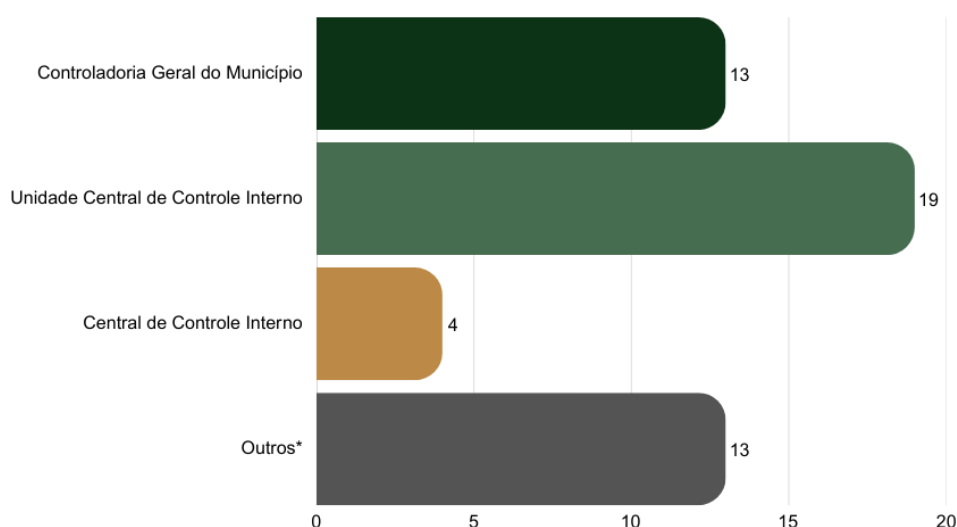
Com base nos dados coletados, foi possível verificar que 100% dos municípios analisados nos estados de Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul possuem setor formal de controladoria. Essa apuração evidencia que as prefeituras estão alinhadas às orientações previstas na legislação, especialmente no artigo 74

da Constituição Federal de 1988, que trata dos sistemas de controle interno nos entes federativos. Além disso, também estão em conformidade com o artigo 59 da Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF), que reforça a importância de instrumentos de controle para garantir o equilíbrio financeiro e a transparência na gestão dos recursos públicos.

A existência formal desses órgãos mostra não só o cumprimento de normas, mas também o comprometimento das administrações municipais com os princípios constitucionais da legalidade, eficiência, publicidade, moralidade e economicidade, conforme previsto no caput do art. 37 da CF/88. Segundo Cruz *et al.* (2020), a implementação de um sistema de controle interno estruturado nas prefeituras melhora a governança pública, monitorando ações administrativas e mitigando riscos, além de auxiliar nas decisões dos gestores.

Entretanto, vale salientar que a presença do setor formal deve estar acompanhada de transparência ativa, especialmente em relação à divulgação das normas legais que fundamentam sua criação e funcionamento, bem como o responsável legal pelo setor. Apesar de todos os municípios do estado de Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul possuírem uma controladoria, é recomendável que haja a existência de um *site* formal de controladoria com informações referente aos atos normativos ou que essas informações estejam disponíveis nos portais oficiais das prefeituras, como forma de facilitar o controle social e o acesso à informação.

Gráfico 1 - Denominação da Controladoria



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No que tange a denominação, adotou-se como referência a nomenclatura oficial prevista na legislação municipal que institui o Sistema de Controle Interno ou define o órgão responsável por sua coordenação. Essa escolha se justifica pelo fato de que, em muitos casos, há uma diferença entre os nomes utilizados nos *sites* institucionais das prefeituras e aqueles que constam nas normas legais. Um exemplo disso é o Município de Sant'Ana do Livramento, onde o *site* da prefeitura apresenta o órgão como “Unidade Central do Controle Interno”, enquanto a legislação municipal o identifica como “Controladoria Geral - Unidade Central de Controle Interno”.

Diante do exposto, foram encontradas 15 nomenclaturas diferentes, sendo as mais comuns: “Unidade Central de Controle Interno”, presente em 19 dos 49 municípios, cerca de 38,78%; “Controladoria Geral do Município”, adotada por 13 prefeituras (aproximadamente 26,53%); e, “Central do Sistema do Controle Interno”, representando 8,16% do total de cidades analisadas. Segundo a Confederação Nacional de Municípios (2023), essa diversidade de nomenclaturas e estruturas organizacionais é um dos principais desafios para a consolidação de um modelo eficiente e transparente de controle interno no país.

Ademais, ao analisar a estrutura das controladorias municipais, é possível perceber que a maioria delas são classificadas como *staff*. Aproximadamente 81,63% das controladorias seguem essa posição hierárquica, enquanto 8,16% operam sob o modelo de linha e em 5 prefeituras (10,20%) não foi possível identificar a posição no qual o órgão está inserido. Esse cenário mostra que, nas prefeituras, o controle interno tem se consolidado como um parceiro técnico da gestão, oferecendo análises, orientações e recomendações importantes, mesmo sem estar diretamente envolvido nas decisões.

As definições que embasam esta análise foram selecionadas com base na abordagem proposta por Pereira *et al.* (2023). Dessa forma, adotaram-se os conceitos de linha conforme apresentado por Chiavenato (2005) e de *staff*, conforme definido por Bonzanini e Chagas (2003).

Para Chiavenato (2005), a estrutura organizacional das instituições, em sua origem, caracterizava-se por um modelo linear, no qual predominavam os órgãos de linha, responsáveis pela tomada de decisões e a condução direta das atividades,

sempre com foco no cumprimento das metas institucionais estabelecidas pela alta administração.

Além disso, segundo Chiavenato (2008, p. 363):

Dá-se o nome de linha aos órgãos incumbidos de realizar a missão primária da organização. Um departamento de linha é o responsável pelo cumprimento dos objetivos principais da organização. Em uma organização industrial e comercial, os departamentos de linha (como produção e vendas) fazem e vendem o produto.

Já a estrutura *staff* surgiu para atender às novas demandas das organizações à medida que elas se tornaram mais complexas. Nesse formato, órgãos como a controladoria contribuem oferecendo apoio técnico especializado, sem comandar diretamente outras áreas (Bonzanini & Chagas, 2003). Essa posição garante mais autonomia para que possam focar na fiscalização, no planejamento e na orientação das ações da gestão pública, o que, por sua vez, ajuda a fortalecer práticas de governança mais transparentes e responsáveis. A distinção entre linha e *staff* permitiu às instituições maior flexibilidade na gestão e mais eficiência na tomada de decisões.

As capitais do Rio Grande do Sul e do Mato Grosso do Sul, ao serem comparadas com o estudo de Pereira *et. al.* (2023), permaneceram com a sua nomenclatura de “Controladoria Geral do Município”, e a prefeitura de Porto Alegre também permaneceu com sua classificação de linha. No entanto, o município de Campo Grande está atualmente classificado como *staff*, por não ocupar posição equivalente ao nível de secretaria na estrutura organizacional, ou seja, a controladoria não possui autonomia plena para conduzir suas ações de forma independente, conforme Libonati (2022 *apud* Pereira *et. al.*, 2023).

A seguir, o quadro 5 apresenta informações que possibilitam compreender a quem a Controladoria está subordinada dentro da estrutura administrativa dos municípios avaliados. A análise considerou se o órgão responde diretamente ao gestor máximo, a uma secretaria ou a outro setor específico. Além disso, procurou-se identificar como a Controladoria está posicionada oficialmente no organograma da prefeitura, o que permite não apenas entender sua posição na estrutura, mas também ter uma ideia da sua autonomia dentro do contexto institucional.

Quadro 5 - Classificação quanto à subordinação do setor de controladoria à gestão e a classificação do órgão dentro do organograma municipal (continua)

Estado	Município	Está subordinada ao chefe / diretor / gestor máximo, a uma secretaria ou setor?	Qual o organograma da Controladoria?
MS	Campo Grande	Gestor(a)	Autônomo
MS	Dourados	Gestor(a)	Autônomo
MS	Três Lagoas	Gestor(a)	Autônomo
MS	Corumbá	Gestor(a)	Autônomo
MS	Ponta Porã	Gestor(a)	Autônomo
MS	Naviraí	Gestor(a)	Autônomo
RS	Porto Alegre	Secretaria Municipal de Transparência e Controladoria	Superiores
RS	Caxias do Sul	Secretaria de Gestão Estratégica e Finanças	Superiores
RS	Canoas	Gestor(a)	Autônomo
RS	Pelotas	Gestor(a)	Autônomo
RS	Santa Maria	Secretaria de Transparência e Controle	Superiores
RS	Gravataí	Gestor(a)	Não encontrado
RS	Novo Hamburgo	Não encontrado	Não encontrado
RS	Viamão	Secretaria Geral de Governo	Não encontrado
RS	São Leopoldo	Gestor(a)	Autônomo
RS	Passo Fundo	Gestor(a)	Autônomo
RS	Rio Grande	Não encontrado	Não encontrado
RS	Alvorada	Gestor(a)	Não encontrado
RS	Cachoeirinha	Gestor(a)	Autônomo
RS	Santa Cruz do Sul	Gestor(a)	Não encontrado
RS	Sapucaia do Sul	Gestor(a)	Autônomo
RS	Bento Gonçalves	Gestor(a)	Autônomo
RS	Bagé	Secretaria Municipal da Fazenda	Não encontrado
RS	Uruguaiana	Gestor(a)	Autônomo

Quadro 5 - Classificação quanto à subordinação do setor de controladoria à gestão e a classificação do órgão dentro do organograma municipal (conclusão)

Estado	Município	Está subordinada ao chefe / diretor / gestor máximo, a uma secretaria ou setor?	Qual o organograma da Controladoria?
RS	Erechim	Gestor(a)	Autônomo
RS	Lajeado	Gestor(a)	Autônomo
RS	Guaíba	Gestor(a)	Não encontrado
RS	Ijuí	Gestor(a)	Autônomo
RS	Sant'Ana do Livramento	Gestor(a)	Autônomo
RS	Cachoeira do Sul	Gestor(a)	Não encontrado
RS	Santa Rosa	Gestor(a)	Autônomo
RS	Santo Ângelo	Gestor(a)	Autônomo
RS	Esteio	Secretaria Municipal da Fazenda	Não encontrado
RS	Sapiranga	Não encontrado	Não encontrado
RS	Alegrete	Gestor(a)	Autônomo
RS	Farroupilha	Gestor(a)	Não encontrado
RS	Venâncio Aires	Gestor(a)	Não encontrado
RS	Montenegro	Gestor(a)	Não encontrado
RS	Vacaria	Gestor(a)	Autônomo
RS	Capão da Canoa	Gestor(a)	Autônomo
RS	Campo Bom	Gestor(a)	Não encontrado
RS	Camaquã	Gestor(a)	Autônomo
RS	Carazinho	Secretaria Geral de Governo	Autônomo
RS	São Borja	Gestor(a)	Autônomo
RS	Cruz Alta	Gestor(a)	Não encontrado
RS	São Gabriel	Secretaria Municipal de Governo	Autônomo
RS	Tramandaí	Gestor(a)	Autônomo
RS	Taquara	Gestor(a)	Não encontrado
RS	Parobé	Gestor(a)	Autônomo

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A partir da coleta de dados realizada nos *sites* oficiais, portais da transparência e nas legislações municipais, observou-se que, na maioria dos casos (77,55%, correspondendo a 38 dos 49 municípios), as controladorias estão diretamente ligadas ao gestor máximo. Essa vinculação direta pode ser vista como um indicativo positivo, pois tende a posicionar o órgão em um nível estratégico

dentro da administração, favorecendo sua atuação com mais autonomia e visibilidade.

Por outro lado, em 16,33% dos municípios analisados, verificou-se que a controladoria está subordinada a alguma secretaria. Essa forma de organização, embora legalmente possível, pode limitar a independência do setor, principalmente quando a secretaria à qual está vinculada também exerce funções de execução ou gestão que deveriam ser fiscalizadas.

Adicionalmente, cerca de 6,12% das cidades analisadas, especificamente os municípios de Novo Hamburgo, Rio Grande e Sapiranga, não foi possível identificar a quem a controladoria está subordinada.

Quanto à forma como as controladorias estão posicionadas nos organogramas municipais nota-se uma variedade de configurações, o que indica que não há um padrão único na literatura sobre a melhor localização hierárquica para esse órgão. Cada município parece adaptar a estrutura da controladoria de acordo com suas características administrativas e políticas específicas.

A tabela 1 demonstra que, dos municípios que disponibilizaram essas informações em seus *sites* oficiais, 29, o que representa 59,18% da amostra, classificam suas controladorias como autônomas. Isso significa que estão diretamente vinculadas à autoridade máxima do Executivo municipal, geralmente logo abaixo do Gabinete do Prefeito. Essa organização auxilia a garantir maior independência às ações da controladoria, na qual é fundamental para assegurar a imparcialidade nas atividades de controle e evitar interferências ou conflitos de interesse que poderiam surgir se o órgão estivesse subordinado a outras secretarias.

Tabela 1 - Posição da Controladoria nas prefeituras de MS e RS

Organograma da Controladoria	Quantidade de Municípios (uni.)	Quantidade de Municípios (%)
Autônomo	29	59,18%
Não encontrado	17	34,69%
Superiores	3	6,12%
Total	49	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Outrossim, três municípios, Porto Alegre, Caxias do Sul e Santa Maria, apresentaram uma configuração diferente. Nesses casos, a controladoria é vista como um órgão de nível superior, responsável pelo controle e direção, mas que ainda depende de instâncias superiores, o que limita sua autonomia tanto na gestão quanto nas questões financeiras (França, 2008).

Além disso, em 17 municípios do Rio Grande do Sul, não foi possível localizar informações sobre a estrutura organizacional nos *sítes* e legislação municipal. Entre esses estão Viamão, Alvorada, Campo Bom e Cruz Alta.

A falta de informações nos organogramas ou na legislação disponível torna mais difícil compreender como a administração está estruturada, o que acaba afetando a transparência das gestões públicas. Quando não há clareza sobre como o órgão de controle interno está organizado e funciona na prática, sua atuação pode se tornar limitada, enfraquecendo a capacidade de fiscalizar e acompanhar corretamente as ações da administração.

Ao comparar os achados deste estudo com os dados apresentados por Pereira *et al.* (2023), que analisaram as controladorias das capitais brasileiras, percebe-se uma semelhança, especialmente no que diz respeito à forma como esses órgãos estão estruturados dentro da administração pública. Em ambas as pesquisas, a maioria das controladorias aparece vinculada diretamente ao chefe do Executivo municipal, o que indica uma preferência por mantê-las próximas da alta gestão. Além disso, elas costumam ser classificadas como estruturas autônomas dentro do organograma, o que reforça a ideia de independência nas suas atividades de controle.

No caso específico das capitais Porto Alegre (RS) e Campo Grande (MS), analisadas em ambos os estudos, os resultados foram parcialmente semelhantes. Para Campo Grande, os dados coincidem: a controladoria está subordinada diretamente ao prefeito e apresenta autonomia organizacional. Já em Porto Alegre, houve uma divergência. Enquanto este estudo identificou que a Controladoria está vinculada à Secretaria Municipal de Transparência e Controladoria e ocupa um nível elevado no organograma, a pesquisa de Pereira *et al.* (2023) apontou uma subordinação direta ao gestor máximo.

Com base nos estudos de Bliacheriene, Braga e Ribeiro (2019) e Libonati (2022), que identificaram cinco macrofunções essenciais no âmbito da Controladoria: Transparência, Auditoria, Correição, Ouvidoria e Avaliação de

Desempenho, foi realizada a análise das funções adotadas pelas prefeituras da amostra deste trabalho. Essas mesmas macrofunções foram utilizadas por Pereira *et al.* (2023) em seu artigo, como fundamento para compreender a orientação dos objetivos das controladorias públicas.

A identificação das macrofunções foi feita a partir da análise dos portais de transparência, *sites* oficiais e legislação dos municípios estudados, considerando também a possibilidade de existência de funções adicionais, incluiu-se a categoria “outros” para abranger eventuais funções específicas ou diferenciadas que tenham sido verificadas durante a pesquisa (Libonati, 2022; Bliacheriene, Braga e Ribeiro, 2019).

Assim, o quadro 6 a seguir reúne os dados sobre as macrofunções exercidas pelas controladorias municipais, oferecendo uma visão mais clara e completa sobre como essas unidades estão estruturadas e quais são suas principais áreas de atuação, conforme os conceitos teóricos que embasam este estudo.

Quadro 6 - Macrofunções identificadas nos portais da transparência e sites das prefeituras (continua)

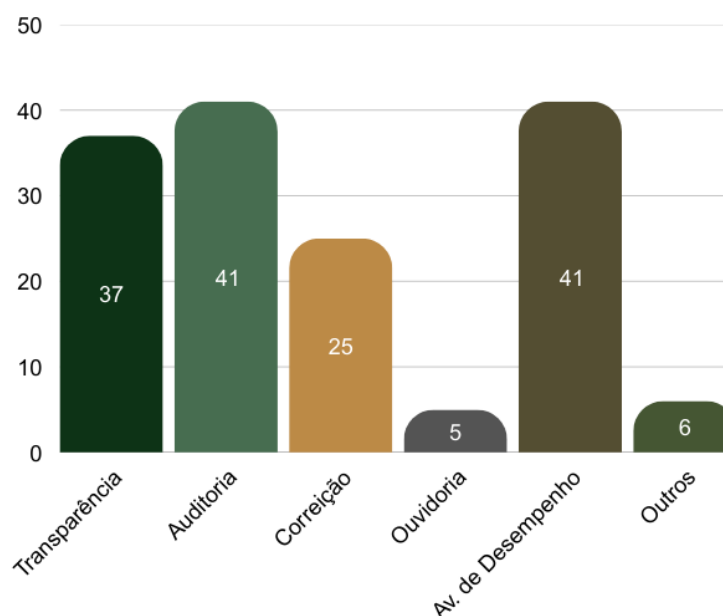
Estado	Município	Macrofunções da Controladoria					
		Transparência	Auditoria	Correição	Ouvidoria	Avaliação de Desempenho	Outros
MS	Campo Grande	x	x	x	x	x	x
MS	Dourados	x	x	x	x	x	
MS	Três Lagoas	x		x		x	
MS	Corumbá	x	x	x	x	x	
MS	Ponta Porã	x	x	x	x	x	
MS	Naviraí	x	x	x			x
RS	Porto Alegre	x	x	x		x	
RS	Caxias do Sul	x				x	
RS	Canoas	x	x	x		x	
RS	Pelotas	x	x		x		
RS	Santa Maria	x	x	x		x	
RS	Gravataí	x	x				
RS	Novo Hamburgo		x			x	
RS	Viamão	x	x				
RS	São Leopoldo	x	x	x		x	
RS	Passo Fundo		x			x	

Quadro 6 - Macrofunções identificadas nos portais da transparência e *sites* das prefeituras (conclusão)

Estado	Município	Macrofunções da Controladoria					
		Transparência	Auditoria	Correição	Ouvidoria	Avaliação de Desempenho	Outros
RS	Rio Grande	Não encontrado					
RS	Alvorada	x	x			x	
RS	Cachoeirinha	x	x	x			
RS	Santa Cruz do Sul		x			x	
RS	Sapucaia do Sul	x				x	
RS	Bento Gonçalves	x	x	x		x	
RS	Bagé	x				x	
RS	Uruguaiana	x	x	x			x
RS	Erechim		x			x	
RS	Lajeado	x	x			x	
RS	Guaíba	x	x	x		x	
RS	Ijuí	x	x	x		x	
RS	Sant'Ana do Livramento	x	x	x		x	
RS	Cachoeira do Sul	x	x	x		x	
RS	Santa Rosa	x	x	x		x	
RS	Santo Ângelo	x	x	x		x	
RS	Esteio	x	x	x			
RS	Sapiranga	x				x	
RS	Alegrete	x	x	x		x	
RS	Farroupilha	x	x	x		x	
RS	Venâncio Aires	x	x			x	
RS	Montenegro		x			x	
RS	Vacaria		x			x	
RS	Capão da Canoa	x	x			x	
RS	Campo Bom					x	
RS	Camaquã					x	
RS	Carazinho	x	x	x		x	x
RS	São Borja	x	x			x	
RS	Cruz Alta		x			x	
RS	São Gabriel	x	x	x		x	x
RS	Tramandaí	x	x	x		x	x
RS	Taquara		x			x	
RS	Parobé		x			x	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 2 - Frequência das macrofunções identificadas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Fundamentada pelas classificações propostas pelos autores Bliacheriene, Braga e Ribeiro (2019) e Libonati (2022), e pelos dados obtidos em 49 municípios, a análise das macrofunções da Controladoria realizada nesta pesquisa revelou que a macrofunção mais presente nas prefeituras dos estados de MS e RS foram as de Auditoria e Avaliação de Desempenho, ambas empatadas em primeiro lugar, sendo identificadas em 41 municípios, o que corresponde a 83,67% do total. Em seguida, aparece a Transparência, presente em 37 municípios (75,51%), depois a Correição, em 25 prefeituras (51,02%), a categoria Outros, em 6 municípios (12,24%), e, em último, a Ouvidoria, presente em apenas 5 municípios (10,20%). No município de Rio Grande/RS não foi possível identificar a atuação de nenhuma macrofunção.

A Auditoria, conforme destacam os estudos, é considerada essencial para a implementação de um sistema efetivo de controle interno, coordenando a prestação de contas e assegurando o controle patrimonial do Executivo (Libonati, 2022). Ela também está entre as macrofunções mais frequentes no estudo de Pereira *et al.* (2023), aparecendo em aproximadamente 92,59% das capitais analisadas. No contexto da presente pesquisa, a Auditoria figura como uma prática consolidada na maioria dos municípios, reafirmando sua relevância na estrutura da Controladoria (Pereira *et al.*, 2023).

Já a Avaliação de Desempenho, também presente em 83,67% dos municípios analisados, é compreendida como uma ferramenta estratégica que permite o monitoramento de resultados e o aprimoramento da gestão pública por meio de políticas baseadas em evidências (Libonati, 2022). Esse número é significativamente superior ao identificado por Pereira *et al.* (2023), cuja amostra da macrofunção foi observada em apenas 7,41% das capitais brasileiras. A diferença pode ser atribuída a períodos distintos de coleta ou à evolução recente das práticas administrativas em alguns municípios.

A macrofunção Transparência foi classificada como a terceira mais comum neste estudo (75,51%), aparecendo em cerca de 37 municípios, dentre eles Porto Alegre/RS, Campo Grande/MS, Santa Maria/RS. Essa macrofunção possui um papel importante, pois contribui para decisões mais objetivas, favorece a comunicação institucional e mantém os órgãos de controle externo informados (Pereira *et al.*, 2023). Embora sua presença tenha sido destacada no trabalho anterior como a mais recorrente em 74,07% das capitais brasileiras, ela ocupa aqui a terceira posição.

A Correição, por sua vez, foi identificada em 51,02% dos municípios. Essa macrofunção é fundamental no combate à corrupção e à promoção da integridade pública, pois envolve o acompanhamento de condutas éticas, apuração de irregularidades e responsabilização de agentes públicos (Pereira *et al.*, 2023). Contudo, sua aplicação ainda é limitada, demonstrando que muitos municípios não utilizam plenamente esse instrumento de governança.

A Ouvidoria, macrofunção que representa um canal direto entre o cidadão e a administração, foi encontrada em apenas 10,20% dos municípios. Esse dado é inferior ao identificado em estudos anteriores, como o de Pereira *et al.* (2023), onde a macrofunção foi observada em 70,37% das capitais analisadas. A assimetria evidencia a necessidade de fortalecer os mecanismos de participação cidadã e controle social no contexto municipal.

Ainda foram encontradas atribuições que não se enquadram nas macrofunções anteriormente citadas, classificadas como “Outros”, e representou 12,24% da amostra. Essa categoria foi ligada à função de inspeção, na qual foi identificada nas cidades de Campo Grande/MS, Naviraí/MS, Uruguaiana/RS, Carazinho/MS, São Gabriel/RS e Tramandaí/RS.

Adiante, na tabela 2, são apresentados os percentuais de prefeituras pelo total de macrofunções encontradas.

Tabela 2 - Percentual de prefeituras por total de macrofunções identificadas

Quantidade de macrofunções identificadas	% de prefeituras por quantidade de macrofunções
Não encontrado	2,04%
1	4,08%
2	30,61%
3	18,37%
4	30,61%
5	12,24%
6	2,04%
Total geral	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Somente os municípios de Campo Grande/RS, Dourados/MS, Corumbá/MS, Ponta Porã/MS, Carazinho/RS, São Gabriel/RS e Tramandaí/RS apresentaram 5 ou mais macrofunções. Em 24 cidades foram identificadas entre 3 a 4 macrofunções, representando aproximadamente 48,98% da amostra. No entanto, em 34,69% dos municípios analisados desempenham uma ou duas macrofunções, demonstrando um percentual relativamente considerável. Conforme dito anteriormente, na prefeitura de Rio Grande não foi possível encontrar nenhuma informação referente às macrofunções.

Comparando com os achados de Pereira *et al.* para as capitais do Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul, foi possível observar que, em Campo Grande houve o acréscimo de três macrofunções, sendo elas: avaliação de desempenho, correição (abrangendo a prevenção e combate à corrupção), além da inspeção, na qual foi classificada como “outros”. Já em Porto Alegre, na pesquisa atual, a macrofunção ouvidoria não foi identificada na legislação do município em questão. Apesar disso, assim como a prefeitura de Campo Grande, Porto Alegre teve a adição das macrofunções: correição e avaliação de desempenho, na Controladoria.

Logo a seguir, é exibido o quadro 7, o qual consolida as informações levantadas a partir dos dados disponibilizados nos portais da transparência, nos *sites* oficiais e legislação das prefeituras envolvidas no estudo. O objetivo desse quadro é identificar quais funções de controladoria estão presentes nas administrações públicas municipais, conforme as atividades desempenhadas por cada órgão de controladoria.

Para a elaboração do quadro, foram consideradas as contribuições teóricas de Pereira *et al.* (2023), os quais classificam as funções da controladoria em: contábil, gerencial-estratégica, tributária, proteção e controle de ativos, controle interno, controle de riscos, sistema de informação, sistema de custos e controle operacional.

Quadro 7 - Funções de controladoria identificadas nos portais da transparência e sites das prefeituras de MS e RS (continua)

Estado	Município	Funções de controladoria								
		Contábil	Gerencial-Estratégica	Sistemas de Custos	Tributária	Proteção e Controle de Ativos	Controle Interno	Controle de Riscos	Gestão da Informação	Controle Operacional
MS	Campo Grande	x	x	x	x	x	x	x	x	x
MS	Dourados	x	x		x	x	x	x	x	x
MS	Três Lagoas	x	x			x	x	x		
MS	Corumbá	x	x		x	x	x	x	x	x
MS	Ponta Porã		x			x	x	x	x	
MS	Naviraí	x	x			x	x		x	
RS	Porto Alegre	x	x				x	x		
RS	Caxias do Sul	x	x		x				x	
RS	Canoas					x	x	x		
RS	Pelotas	x	x			x	x			
RS	Santa Maria	x	x			x	x			
RS	Gravataí	x	x			x	x	x		
RS	Novo Hamburgo		x		x		x			
RS	Viamão		x			x	x			
RS	São Leopoldo	x	x			x	x		x	
RS	Passo Fundo	x	x			x	x			
RS	Rio Grande	Não encontrado								
RS	Alvorada	x	x		x		x			
RS	Cachoeirinha		x				x	x		

Quadro 7 - Funções de controladoria identificadas nos portais da transparência e *sítes* das prefeituras de MS e RS (continua)

Estado	Município	Funções de controladoria								
		Contábil	Gerencial-Estratégica	Sistemas de Custos	Tributária	Proteção e Controle de Ativos	Controle Interno	Controle de Riscos	Gestão da Informação	Controle Operacional
RS	Santa Cruz do Sul		x				x			
RS	Sapucaia do Sul		x			x	x			
RS	Bento Gonçalves		x			x	x			
RS	Bagé		x			x	x			
RS	Uruguaiana	x	x	x		x	x			
RS	Erechim		x				x			
RS	Lajeado	x		x			x			
RS	Guaíba							x	x	x
RS	Ijuí		x		x	x	x	x	x	
RS	Sant'Ana do Livramento	x	x	x	x		x	x		
RS	Cachoeira do Sul		x			x	x			
RS	Santa Rosa		x			x	x	x	x	
RS	Santo Ângelo		x			x	x	x	x	
RS	Esteio		x				x			
RS	Sapiranga						x			
RS	Alegrete		x				x		x	
RS	Farroupilha	x	x				x	x		
RS	Venâncio Aires		x				x			

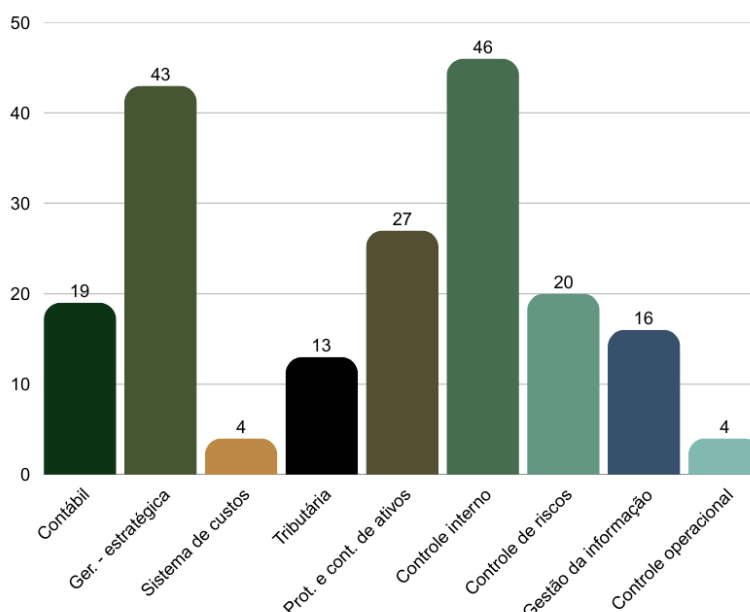
Quadro 7 - Funções de controladoria identificadas nos portais da transparência e *sítes* das prefeituras de MS e RS (conclusão)

Estado	Município	Funções de controladoria								
		Contábil	Gerencial-Estratégica	Sistemas de Custos	Tributária	Proteção e Controle de Ativos	Controle Interno	Controle de Riscos	Gestão da Informação	Controle Operacional
RS	Montenegro		x		x	x	x			
RS	Vacaria		x				x			
RS	Capão da Canoa		x				x			
RS	Campo Bom		x		x	x	x			
RS	Camaquã		x		x	x	x			
RS	Carazinho		x				x	x	x	
RS	São Borja	x	x		x	x	x	x		
RS	Cruz Alta		x				x	x		
RS	São Gabriel		x				x	x	x	
RS	Tramandaí		x				x	x	x	
RS	Taquara		x		x	x	x		x	
RS	Parobé	x				x	x			

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O levantamento das funções exercidas pelos departamentos de controladoria nos 49 municípios dos estados de Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul evidencia a diversidade de atribuições que esses órgãos desempenham no fortalecimento da governança pública.

Gráfico 3 - Frequência das funções desempenhadas pelas prefeituras



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Entre as funções identificadas, o Controle Interno destaca-se com maior frequência entre as cidades analisadas neste estudo, estando presente em 93,88%, o equivalente a 46 prefeituras. Na pesquisa realizada por Pereira *et al.* (2023), o Controle Interno está entre as três funções mais encontradas, com 70,37%. Sua importância está no papel abrangente que desempenha, ao prestar suporte aos órgãos de controle externo, executar atividades de corregedoria e ouvidoria, além de monitorar os sistemas internos de controle.

Essas atividades são essenciais para a proteção do patrimônio público e a defesa dos interesses institucionais. Todavia, os municípios de Caxias do Sul e Guaíba não apresentaram dados suficientes para confirmar sua implementação. Vale destacar também que, em Rio Grande/RS, não foi possível identificar nenhum dado referente às funções da controladoria municipal.

Logo em seguida está a função Gerencial-Estratégica, ocupando a segunda posição entre as funções mais identificadas, sendo evidenciada em 43 prefeituras, o

que representa aproximadamente 87,76% dos municípios estudados. A função gerencial-estratégica atribui ao controle interno uma atuação estratégica, pois propõe meios de utilização dos recursos públicos, como também realiza a avaliação dos planos governamentais como por exemplo o Plano Plurianual, programas e orçamentos. De acordo com a Lei Municipal nº 5.063/2013, do município de Santa Rosa, em seu artigo 15, inciso VII, compete à Unidade Central de Controle Interno “avaliar, em nível macro, o cumprimento dos programas, objetivos e metas espelhadas no Plano Plurianual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias e nos orçamentos do município”. Municípios como Sapiranga/RS, Lajeado/RS e Canoas/RS, por sua vez, não apresentaram essa função em seus sistemas de controladoria.

A função de Proteção e Controle de Ativos aparece em 55,10% das cidades de MS e RS, demonstrando preocupação com a correta gestão dos bens públicos. Ao relacionar com a pesquisa de Pereira *et al.* (2023), verifica-se uma diminuição, visto que, a função de proteção e controle de ativos ocupou o primeiro lugar, com 74,07% das capitais brasileiras exercendo essa função. A função em destaque é necessária para a gestão patrimonial, pois permite o acompanhamento e fiscalização dos bens públicos. Contudo, a sua ausência foi notada em municípios como Porto Alegre, Novo Hamburgo, Esteio e Cruz Alta.

Já a função de Controle de Riscos, presente em 20 municípios ou 40,82% do total de prefeituras pesquisadas, auxilia a identificar, medir, avaliar e reduzir os riscos que podem prejudicar os objetivos da gestão pública. Sua implementação tem sido significativa no Mato Grosso do Sul, onde, com exceção de Naviraí, todas as controladorias analisadas a adotam, demonstrando avanço na institucionalização dessa prática. Apesar de sua importância, a ausência da função em cidades como Bento Gonçalves, Vacaria, Camaquã, Parobé e Passo Fundo, indica a necessidade de aprimoramento.

Em relação a função contábil, esta foi verificada em 38,78% dos municípios, com foco no acompanhamento e fiscalização da gestão contábil, orçamentária e financeira. Em Pelotas, por exemplo, a Lei nº 6.423/2017 estabelece que cabe à Coordenadoria de Transparência e Controle Interno “a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da Administração Pública Municipal Direta e Indireta”, atividade que caracteriza claramente a função contábil.

No campo da Gestão da Informação, observada em 16 dos 49 municípios, a função envolve a integração dos sistemas de controle com os sistemas de informação da administração pública. Isso permite a geração de um melhor planejamento e tomada de decisão. Por este motivo, a falta dessa atribuição em grande parte dos municípios representa um risco à eficiência informacional da gestão pública.

Outrossim, a função Tributária, encontrada em apenas 26,53% das prefeituras, está relacionada à supervisão da arrecadação e ao controle das obrigações fiscais. Sendo citada em legislações como a de Campo Bom (Lei Municipal nº 2.233/2001) e Ijuí (Lei nº 7.725 de 2025), nas quais é responsabilidade da controladoria “avaliar os procedimentos adotados para a realização da receita e da despesa pública” e “efetuar o acompanhamento sobre as medidas adotadas para o retorno da despesa total com pessoal aos limites legais”.

As funções com menor incidência foram Sistema de Custos e Controle Operacional, ambas presentes em apenas 8,16% dos municípios. O Sistema de Custos tem como atividade registrar, controlar e analisar os custos da administração pública, contribuindo para a redução de assimetrias informacionais entre o poder público e os cidadãos (Pereira *et al.*, 2023). Enquanto o Controle Operacional refere-se ao monitoramento da qualidade dos serviços públicos e à avaliação do desempenho dos processos internos. Em Campo Grande, por exemplo, foi possível identificar as duas funções em sua Controladoria.

À frente, o quadro 8 reúne informações sobre a presença da missão institucional declarada pelas controladorias municipais, verificando se esse conteúdo está disponível nos *sítes* oficiais ou nos portais da transparência. Ademais, apresenta dados sobre o perfil acadêmico e profissional do *controller* responsável pelo controle interno em cada município analisado.

Quadro 8 - Missão declarada do órgão/setor/unidade de controladoria e o perfil de cada controller (continua)

Estado	Município	Missão declarada?	Perfil do <i>controller</i>
MS	Campo Grande	Sim	Ciências Contábeis
MS	Dourados	Não	Não encontrado
MS	Três Lagoas	Não	Direito
MS	Corumbá	Sim	Direito

Quadro 8 - Missão declarada do órgão/setor/unidade de controladoria e o perfil de cada *controller* (continua)

Estado	Município	Missão declarada?	Perfil do <i>controller</i>
MS	Ponta Porã	Não	Direito
MS	Naviraí	Não	Não encontrado
RS	Porto Alegre	Não	Ciências Contábeis
RS	Caxias do Sul	Não	Não encontrado
RS	Canoas	Não	Jornalista, especialista em gestão de dados, transparência pública e LGPD
RS	Pelotas	Não	Não encontrado
RS	Santa Maria	Não	Não encontrado
RS	Gravataí	Não	Direito
RS	Novo Hamburgo	Não	Não encontrado
RS	Viamão	Não	Não encontrado
RS	São Leopoldo	Não	Não encontrado
RS	Passo Fundo	Não	Não encontrado
RS	Rio Grande	Não	Administração
RS	Alvorada	Não	Não encontrado
RS	Cachoeirinha	Não	Não encontrado
RS	Santa Cruz do Sul	Não	Não encontrado
RS	Bento Gonçalves	Não	Não encontrado
RS	Bagé	Não	Não encontrado
RS	Uruguaiana	Sim	Não encontrado
RS	Erechim	Não	Não encontrado
RS	Lajeado	Não	Ciências Contábeis
RS	Guaíba	Não	Não encontrado
RS	Ijuí	Não	Não encontrado
RS	Sant'Ana do Livramento	Não	Não encontrado
RS	Cachoeira do Sul	Não	Não encontrado
RS	Santa Rosa	Não	Ciências Contábeis
RS	Santo Ângelo	Não	Ciências Contábeis
RS	Esteio	Não	Gestão Pública
RS	Sapiranga	Não	Não encontrado
RS	Alegrete	Não	Não encontrado
RS	Farroupilha	Não	Não encontrado
RS	Venâncio Aires	Não	Ciências Contábeis
RS	Montenegro	Não	Não encontrado
RS	Vacaria	Não	Não encontrado

Quadro 8 - Missão declarada do órgão/setor/unidade de controladoria e o perfil de cada *controller* (conclusão)

Estado	Município	Missão declarada?	Perfil do <i>controller</i>
RS	Capão da Canoa	Sim	Não encontrado
RS	Campo Bom	Não	Não encontrado
RS	Camaquã	Não	Ciências Contábeis
RS	Carazinho	Não	Ciências Jurídicas e Sociais
RS	São Borja	Não	Ciências Contábeis
RS	Cruz Alta	Não	Ciências Jurídicas e Sociais
RS	São Gabriel	Não	Não encontrado
RS	Tramandaí	Sim	Ciências Contábeis
RS	Taquara	Não	Não encontrado
RS	Parobé	Não	Direito

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A ausência de uma declaração de missão em 89,80% das prefeituras analisadas demonstra uma fragilidade na estruturação estratégica dessas unidades de Controladoria. Essa situação pode prejudicar a coerência dentro da organização e dificultar a comunicação com a sociedade.

Em muitos casos, observa-se que os *sites* institucionais se limitam a listar competências operacionais, sem deixar claro qual é a missão do órgão. Sá e Callado (2021) ressaltam que a missão é um instrumento fundamental para definir objetivos e diretrizes, tornando-se um marco referencial para a atuação das unidades administrativas.

Vale também destacar que a Controladoria de Porto Alegre não foi considerada entre os municípios que possuem uma missão declarada, pois o conteúdo disponível refere-se à Secretaria Municipal de Transparência e Controladoria, e não especificamente à Controladoria Municipal.

Considerando os dados em relação ao estudo de Pereira *et al.* (2023), observa-se uma diferenciação: enquanto apenas 10,20% dos municípios analisados nesta pesquisa possuem missão divulgada, o estudo anterior encontrou esse indicador em 66,67% das capitais brasileiras.

Em relação ao perfil dos *controllers*, foram realizadas consultas nos portais das respectivas cidades, com o objetivo de identificar informações disponíveis sobre os ocupantes do cargo. Complementarmente, quando os nomes completos estavam

acessíveis e não havia indicação da formação acadêmica no *site* da prefeitura, foram conduzidas buscas em plataformas como Google, LinkedIn e Currículo Lattes.

Em adição, considerando que algumas prefeituras mencionaram o curso de Ciências Contábeis como uma das formações possíveis para o exercício da função de *controller*, também foi realizada verificação no Cadastro Nacional de Profissionais do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), com o intuito de confirmar a formação acadêmica e o registro profissional, quando aplicável.

Durante a análise do perfil dos *controllers*, responsáveis pelas controladorias municipais, verificou-se uma dificuldade significativa em acessar informações sobre a formação acadêmica desses profissionais. Apesar das leis municipais de algumas cidades informarem os critérios para a função, a maioria dos *sites* oficiais e portais da transparência dos municípios não disponibiliza dados sobre a formação desses profissionais. A falta de dados quanto à formação dos profissionais de controladoria revela uma limitação importante, pois entender a formação ajuda a avaliar se eles têm o perfil adequado para cumprir as atribuições exigidas pelo cargo.

Dos 49 municípios investigados, apenas 19 (ou seja, 38,78%) apresentaram informações sobre a formação do *controller*. Esse percentual evidencia uma diminuição no nível de transparência, especialmente se comparado aos dados encontrados por Pereira *et al.* (2023), que identificaram a formação de 74,07% dos profissionais das 27 capitais brasileiras.

Entre os municípios que tais dados foram encontrados, nota-se uma concentração de formações nas áreas de Ciências Contábeis e Direito, seguidas por Ciências Jurídicas e Sociais. Também foram identificadas formações em áreas menos recorrentes, como Administração, Jornalismo e Gestão Pública. Esses resultados demonstram a diversidade dos perfis existentes, ainda que reforcem a centralidade das áreas ligadas à gestão, controle e normatização.

Além disso, vale destacar que, os profissionais nomeados para a função de *controller* atendem às exigências legais previstas na legislação municipal, como no município de Gravataí que, através da lei municipal nº 3.943/2017 estabelece os requisitos para o cargo de coordenador da Unidade Central de Controle Interno, relatando em seu artigo 12, inciso primeiro:

Art. 12. A Unidade Central de Controle Interno atuará com a seguinte composição: (NR) (redação estabelecida pelo art. 1º da Lei Municipal nº 4.276, de 26.01.2021)

I - 01 (um) Coordenador, designado dentre os servidores municipais titulares de cargo de provimento efetivo de nível superior, das áreas de contabilidade, jurídica, engenharia, arquitetura, administração ou economia; [...]

Ao comparar os resultados desta pesquisa com os de Pereira *et al.* (2023), percebe-se uma similaridade quanto às áreas de formação predominantes: direito, contabilidade e administração. No entanto, esta investigação identificou ainda formações menos usuais, como jornalismo, o que amplia a percepção sobre a variedade de perfis adotados nas estruturas municipais. É importante destacar, conforme Arruda (2020), que a atuação na controladoria exige conhecimentos técnicos específicos.

Outro ponto relevante analisado durante a pesquisa diz respeito à semelhança entre os *sites* institucionais das prefeituras e os textos das leis de criação das controladorias, sugerindo um processo de isomorfismo institucional. Conforme discutido por Bliacheriene, Braga e Ribeiro (2019), esse fenômeno é reforçado por práticas de *benchmarking*, em que os municípios tomam como referência outras administrações para estruturar suas próprias organizações, resultando em formatos e conteúdos semelhantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu compreender de forma detalhada a estrutura, atuação e classificação das funções e macrofunções da controladoria nos municípios com mais de 50 mil habitantes dos estados do Mato Grosso do Sul e do Rio Grande do Sul. Os dados analisados demonstram que 100% dos municípios avaliados possuem setores formais de controladoria, indicando uma preocupação institucional com o cumprimento das exigências legais e com a promoção da transparência e da boa governança.

No entanto, notou-se que, apesar da existência formal dos órgãos de controladoria, ainda há fragilidades no que se refere à transparência ativa. Muitos municípios não disponibilizam informações completas sobre suas estruturas organizacionais, organogramas, legislações ou responsáveis pelo setor, o que dificulta o exercício pleno do controle social. Além disso, a ausência de padronização nas nomenclaturas e nas formas de subordinação evidencia a diversidade da implementação desses órgãos entre os entes federativos.

A análise revelou ainda que a maioria das controladorias possui estrutura do tipo “*staff*”, com subordinação direta ao gestor máximo, o que pode ser positivo por proporcionar maior autonomia e proximidade da alta gestão. Porém, em alguns casos, a vinculação a secretarias pode limitar a independência técnica e comprometer a eficácia das ações de controle interno.

Como limitações do estudo, incluem a dependência exclusiva de dados secundários disponíveis em *sites* institucionais e portais da transparência, os quais nem sempre estão atualizados ou completos. Isso pode ter comprometido a precisão de algumas informações relativas à posição hierárquica, à missão institucional e ao campo de atuação das controladorias.

Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de entrevistas com os responsáveis pelos setores de controladoria, o uso de questionários enviados diretamente às prefeituras e a inclusão de municípios de outras regiões brasileiras, permitindo uma análise comparativa mais ampla. Outra sugestão seria investigar o impacto efetivo das controladorias na melhoria dos indicadores de desempenho da gestão pública municipal, indo além da estrutura formal e alcançando os resultados práticos.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Cristiane Rodrigues. **O Papel da Controladoria na Administração Pública**. XX USP International Conference in Accounting, São Paulo, 2020.

ASSUNÇÃO, Jéssica Santos de; MELO, Aécio Cristóvão Pereira de; PAIVA, Gabriela Fernanda de Alcântara Valença. A relação entre a controladoria e a administração: especialização ou invasão de área? **Journal of Perspectives in Management – JPM**, v. 2, n. 1, p. 32-46, 2018. DOI: <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2018.236825>. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/jpm/article/view/236825>. Acesso em: 26 jul. 2025.

AUGUSTINHO, Sonia Maria; OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de. A Informação Contábil Pública Como Instrumento de Controle Social: A Percepção de Líderes Comunitários da Cidade de Curitiba. **RIC - Revista de Informação Contábil**, Recife, v.8, n. 2, p. 49-68. 2014.

ÁVILA, Marta Dulcéia Gurgel. Gestão de Riscos no Setor Público. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, Fortaleza, CE, Brasil, v. 12, n. 2, p. 179–198, 2016. DOI: 10.32586/rcda.v12i2.110. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/110..> Acesso em: 26 jul. 2025.

AZEVEDO, T. K. G. N.; LEITÃO, C. R. S. Funções das controladorias municipais: um estudo nas prefeituras pernambucanas. In: Congresso de Ciências Contábeis e Atuariais da UFPB, João Pessoa, Paraíba. **Anais...** Paraíba: UFPB, 2018.

BARRETO, João Marcelo Pitiá; BARRETO, Eduardo Fausto; BARRETO, Maria da Graça Pitiá. Análise preliminar da controladoria da cidade de Salvador. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 2, n. 1, p. 21-38, 2012.

BLIACHERIENE, Ana Carla; BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo; RIBEIRO, Renato Jorge Brown (org.). **Controladoria no Setor Público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019. 734 p.

BONZANINI, O. A.; CHAGAS, M. B.. Controladoria: Staff ou Linha? **Revista de Administração**, v. 2, n. 3, p. 153-172, ago. 2003.

BORINELLI, M. L.. Estrutura conceitual básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática. 2006. 352 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Contábeis, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BORINELLI, Marcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática**. 2006. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. DOI:10.11606/T.12.2006.tde-19032007-151637. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/pt-br.php>. Acesso em: 23 jul. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm Acesso em: 01 dez. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 4 mai. 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 02 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Institui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 17 mar. 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 29 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001**. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 10 jul. 2001. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10257.htm. Acesso em: 05 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 18 nov. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 02 dez. 2024.

CAMPO BOM. **Lei nº 2.233, de 20 de dezembro de 2001**. Institui o Sistema de Controle Interno do Município e dá outras providências. Campo Bom, RS: Câmara Municipal, [2001]. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/c/campo-bom/lei-ordinaria/2001/224/2233/lei-ordinaria-n-2233-2001-institui-o-sistema-de-controle-interno-no-municipio-e-da-outras-providencias?q=2233>. Acesso em: 13 jul. 2025.

CATELLI, Armando (org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: série provas e concursos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS (CPC). **Pronunciamento Técnico CPC 00 (R2): Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro**. Brasília, DF, 2019. Disponível em: [https://s3.sa-east-1.amazonaws.com/static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573_CPC00\(R2\).pdf](https://s3.sa-east-1.amazonaws.com/static.cpc.aatb.com.br/Documentos/573_CPC00(R2).pdf). Acesso em: 13 jul. 2025.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 640 p.

CRUZ, Letícia G. da *et al.* A importância do controle interno na administração pública municipal. **Revista Científica da Ajes**, Juína, MT: v. 9, n. 19, p. 1–10, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://www.revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/388>. Acesso em: 12 jul. 2025.

CURI, Maria Aparecida; BENEDICTO, Gideon Carvalho; NUINTIN, Adriano Antonio; NOGUEIRA, Leandro Rivelli Teixeira. Mensuração e alocação de custos no setor público de acordo com as atribuições da controladoria: Caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anaais/article/view/313>. Acesso em: 24 jul. 2025.

DURIGON, A. R.; DIEHL, C. A. Controladoria no Setor Público: uma Análise dos Artigos Publicados no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade - Período de 2001 a 2011. **Contabilidade Vista & Revista**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 91–109, 2014. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/1611>. Acesso em: 9 jul. 2025.

DUQUE, C.. **O perfil profissional do controller e as funções de Controladoria**: um estudo da atual necessidade do mercado de trabalho. 2011. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5023>. Acesso em: 17 jul. 2025

FARIAS, Ivaneide Ferreira; SILVA, José Wanderson Lima da; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; PESSOA, Maria Naiula Monteiro. Contabilidade Aplicada ao Setor Público: o Estado da Arte da Produção de Dissertações e Teses Brasileiras. **RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria**, [S. l.], v. 9, n. 3, 2017. DOI: 10.5380/rcc.v9i3.50085. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/50085>. Acesso em: 9 jul. 2025.

FERRAZ, Leonardo de Araújo; LOBO, Luciana Mendes; MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de (Coord.). **Controle Interno Contemporâneo**. Belo Horizonte: Fórum, 2021. 499 p. ISBN 978-65-5518-222-4.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2008.

FRANÇA, V. R. (2008). Limites constitucionais do decreto regulamentar na criação e extinção de órgãos e cargos públicos no âmbito do Estado do Rio Grande do Norte. **Revista de informação legislativa**, Brasília, DF: v. 45, n. 180, p. 17-30, out./dez. 2008. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/176561/000860603.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em: 2 jul. 2025.

FRANCISCO, José Roberto de Souza; AMARAL, Hudson Fernandes; BERTUCCI, Luiz Alberto; NOGUEIRA, Júlio César Cardoso. O Papel da Controladoria nas

Organizações. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/54>. Acesso em: 29 jul. 2025.

GARRIDO, Elena; SANTOS, Marcus Vinícius Cunha dos. O Sistema de Controle Interno nos Municípios. Brasília: CNM, 2023. Disponível em: https://cnm.org.br/storage/biblioteca/2023/Livros/2023_LIV_JUR_Sistema_Contr ole_Interno_Municipios.pdf. Acesso em: 23 jul. 2025.

GASSEN, João Eduardo; ELTZ, Cristiano. **Controladoria Estratégica**: Conceitos, Sistemas e Implantação. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAVATAÍ. Lei Municipal nº 3.943, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Município de Gravataí e revoga legislação existente. Gravataí, RS: Câmara Municipal, [2017]. Disponível em: <https://gravatai.cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7545&cdDiploma=201739431&NroLei=3.943&Word=3943&Word2=>. Acesso em: 15 jul. 2025.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Mato Grosso do Sul**: todos os municípios. Todos os municípios. 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ms.html>. Acesso em: 01 nov. 2024.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Rio Grande do Sul**: todos os municípios. Todos os municípios. 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs.html>. Acesso em: 28 out. 2024.

IJUÍ. **Lei nº 7.725, de 15 de abril de 2025**. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Município de Ijuí, revoga leis que menciona, e dá outras providências. Ijuí, RS: Câmara Municipal, 15 abr. 2025. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/i/ijui/lei-ordinaria/2025/773/7725/lei-ordinaria-n-7725-2025-dispoe-sobre-o-sistema-de-controle-interno-do-municipio-de-ijui-revoga-leis-q ue-menciona-e-da-outras-providencias?q=7725>. Acesso em: 17 jul. 2025

JUNIOR, A. B. de A.; ALBUQUERQUE, E. B. de; VIANA, R. B.; BENVENUTO, N. R. A.; ALVES, M. F.; LIMA, R. F. V. M.; COELHO, F. de A.; FILHO, J. T. de S.; CARVALHO, B. G. de. Controladoria na gestão pública municipal: estudo no município do Crato (CE) / Controllership in municipal public management: study in the municipality of Crato. **Brazilian Applied Science Review**, [S. l.], v. 3, n. 6, p. 2298–2322, 2019. DOI: 10.34115/basrv3n6-002. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/4310>. Acesso em: 21 jul. 2025.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Digital ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

KOHAMA, Heilio. (2016). **Contabilidade Pública**: Teoria E Prática (15 ed.). Atlas.

LIBONATI, Jeronymo José. **Controladoria aplicada ao setor público**. 2022. 107 f. Material didático aplicado na especialização da Universidade Federal de Pernambuco (Parte I) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022.

LIMA, Diana Vaz de; CASTRO, Róbison Gonçalves de. **Contabilidade Pública: integrando União, Estados e Municípios (SIAFI e SIAFEM)**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBURGER, Darci. Um estudo sobre as funções da controladoria. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, Brasil, v. 4, n. 10, p. 106–126, 2010. DOI: 10.11606/rco.v4i10.34779. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rco/article/view/34779>.. Acesso em: 26 jul. 2025.

MACÊDO, F. F. R. R.; LAVARDA, C. E. F. Características Da Produção Científica Nacional E Internacional Sobre Orçamento Público, Orçamento Participativo E Controladoria Pública no Período Na Primeira Década do Século XXI. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 34–42, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4429>. Acesso em: 10 dez. 2024.

MELLER, A. J.; LOPES, D. G.; LUNKES, R. J. As funções da controladoria sob a perspectiva dos estágios de desenvolvimento de Weber. **Congresso UFSC**, Florianópolis, ed. 5, 2014.

MENDES, Roselaine da Cruz; OLEIRO, Walter Nunes; QUINTANA, Alexandre Costa. A contribuição da contabilidade e auditoria governamental para uma melhor transparência na gestão pública em busca do combate contra a corrupção no Brasil. **SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 37–48, 2011. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/sinergia/article/view/1478>. Acesso em: 2 ago. 2025.

NIYAMA, Jorge Katsumi; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Teoria da Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2013.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. (2010). **Controladoria Governamental: Governança e Controle Econômico na Implementação das Políticas Públicas** (1 ed.). Atlas.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PAIVA, F. H. C. *et al.* **A contribuição da controladoria para o setor público como aporte para uma gestão mais eficiente**. II Simpósio de Tecnologias da Fatec de Sertãozinho (Sitefa/Stz), [S. l.], v. 2, n. 1, p. 233–243, 2019. DOI: 10.33635/sitefa.v2i1.47. Disponível em: <https://publicacoes.fatecsertaozinho.edu.br/sitefa/article/view/47>. Acesso em: 26 jul. 2025.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-85-221-1230-2.

PELOTAS. **Lei nº 6.423, de 13 de janeiro de 2017**. Dispõe sobre a Estrutura Administrativa do Poder Executivo Municipal e dá outras providências. Pelotas, RS: Câmara Municipal, [2017]. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/p/pelotas/lei-ordinaria/2017/643/6423/lei-ordinaria-n-6423-2017-dispoe-sobre-a-estrutura-administrativa-do-poder-executivo-municipal-e-da-outras-providencias?q=6423>. Acesso em: 13 jul. 2025.

PEREIRA, Igor Gerard Tavares *et al.* **Funções da Controladoria**: uma análise das capitais dos estados brasileiros conforme Portal da Transparência. 23° USP International Conference On Accounting, São Paulo, p. 1-19, jul. 2023.

PINHO, José Gumerindo dos Santos. **Controladoria governamental nos municípios da Região Metropolitana de Fortaleza**. 2017. 107 f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2017. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/29061>. Acesso em: 20 jul. 2025.

RAVANELLO, Renata Pase *et al.* Funções das Controladorias Municipais: um estudo nos municípios da associação dos municípios do centro do estado do Rio Grande do Sul - AMCentro/RS. **Revista Científica da Ajes**, Juína, MT: v. 10, n. 21, p. 122 – 139, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/439>. Acesso em: 8 dez. 2024.

RIBEIRO, Henrique César Melo. Controladoria e contabilidade gerencial: dez anos de produção científica. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 10, p. 100-121, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i2.6043>. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/6043>. Acesso em: 22 jul. 2025.

ROEHL-ANDERSON, Janice M.; BRAGG, Steven M.. **Controllershship**: the work of the managerial accountant. 7. ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2004. 1392 p.

RÔLLO, M. F. Os Sistemas de Controle Interno na Administração Pública. **Revista Eletrônica do CRCRS**, n. 5. Porto Alegre, Abr. 2011. Disponível em: <https://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17794/material/GESTAO%20PUBLICA%20-%20CONTROLE%20INTERNO%20-%20CRCRS.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2025.

SÁ, Antonio Lopes de. **História Geral das Doutrinas de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009. 144 p.

SÁ, C. B.; CALLADO, A. L. C.. Funções de controladoria: um estudo realizado em uma rede varejista de supermercados. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 26-45, mar. - ago. 2021.

SANTA ROSA. **Lei nº 5.063, de 13 de novembro de 2013**. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Município de Santa Rosa. Santa Rosa, RS: Câmara Municipal, [2013]. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santa-rosa/lei-ordinaria/2013/507/5063/lei-ordinaria-n-5063-2013-dispoe-sobre-o-sistema-de-controle-interno-do-municipio-de-santa-rosa?q=5063>. Acesso em: 15 jul. 2025.

SANTOS, C. B.; ALMEIDA, K. K. N. Análise Introdutória das Mudanças provocadas na Contabilidade Pública pelas Normas Brasileiras de Contabilidade aplicadas ao Setor Público. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 21-38, 2015. DOI: 10.18696/reunir.v2i1.40. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/40>. Acesso em: 29 jul. 2025.

SARTORATTO, Roberta; LUNKES, Rogério João; DA ROSA, Fabricia Silva. A Percepção dos estudante de Ciências Contábeis sobre seus conhecimentos em Controladoria **RC&C. Revista de Contabilidade e Controladoria**, [S. l.], v. 8, n. 1, 2016. DOI: 10.5380/rcc.v8i1.40271. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/40271>. Acesso em: 28 jul. 2025.

SILVA, Adériton Bueno. **A Contabilidade Pública e o Impacto da Lei de Responsabilidade Fiscal na Administração Pública**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Faculdade Araguaia, Goiânia, 2012. Disponível em: <https://sipe.uniaraguaia.edu.br/index.php/anuario/article/view/137/121>. Acesso em: 17 ago. 2025.

SILVA, Elderson Ferreira da. **Controladoria na Administração Pública: manual prático para implantação**. Atlas, 2013.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e Governança na stão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA JUNIOR, Paulo de Tasso de. **O papel da controladoria nas prefeituras do estado de Pernambuco: funções, estratégias e resultados**. 2022. 108 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2022. Disponível em: <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/8985>. Acesso em: 17 jul. 2025.

STEINBERG, R. M. *et al.* **Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada**. Jersey City, New Jersey: Pricewaterhousecoopers Llp, 2007. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2025.

SUZART, J. A. da S.; MARCELINO, C. V.; ROCHA, J. S. da. As Instituições Brasileiras de Controladoria Pública – Teoria versus Prática. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 14, n. 1, 2011. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/265>. Acesso em: 25 jul. 2025.

TEXEIRA, Ana Bela de Sousa Delicado. (2016). A Contabilidade de Gestão na Administração Pública, uma Evolução Sustentada. **Atas do XVII Encontro AECA**. Disponível em: <http://www.aeca1.org/xviiencuentroaeca/comunicaciones/53f.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2025.

THOMAS, Angie. **O ódio que você semeia**. Tradução de Regiane Winarski. 14. ed. Rio de Janeiro: Galera Record, 2020.

THOMPSON, F., e Jones, L. R. (1986). Controladoria no setor público. **Journal of Policy Analysis and Management**, 5(3), 547-571.

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: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos132013/207.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2025.

APÊNDICE - RELAÇÃO DE SITES E PORTAIS DA TRANSPARÊNCIA DOS MUNICÍPIOS ANALISADOS

Quadro 9 - Links dos sites e portais da transparência dos municípios (continua)

Estado	Município	Prefeitura	Portal da Transparência	Controladoria
MS	Campo Grande	https://www.campogrande.ms.gov.br/	https://transparencia.campogrande.ms.gov.br/	https://www.campogrande.ms.gov.br/cgm/
MS	Dourados	https://portal.dourados.ms.gov.br/	https://www.dourados.ms.gov.br/index.php/transparencia/	Não encontrado
MS	Três Lagoas	https://www.treslagoas.ms.gov.br/	http://pmtreslagoas.rcmsuporte.com.br:8079/transparencia/	Não encontrado
MS	Corumbá	https://corumba.ms.gov.br/	http://swb.corumba.ms.gov.br:8079/transparencia/	https://corumba.ms.gov.br/secretarias/controladoria-geral-de-munic%C3%ADpio
MS	Ponta Porã	https://pontapora.ms.gov.br/v2/	https://contabilidade.pontapora.ms.gov.br/transparencia/	https://pontapora.ms.gov.br/v2/controladoria/#Contato
MS	Naviraí	https://navirai.ms.gov.br/	https://navirai.oxy.elotech.com.br/portaltransparencia/1/	https://navirai.ms.gov.br/cargo/controladoria/
RS	Porto Alegre	https://prefeitura.poa.br/	https://transparencia.portoalegre.rs.gov.br/	https://prefeitura.poa.br/smtc/institucional-cgm
RS	Caxias do Sul	https://caxias.rs.gov.br/	https://caxias.rs.gov.br/transparencia	https://caxias.rs.gov.br/gestao/secretarias/gestao-e-financas/controladoria-geral-do-municipio
RS	Canoas	https://www.canoas.rs.gov.br/	https://sistemas.canoas.rs.gov.br/transparencia/servlet/home	https://www.canoas.rs.gov.br/departamentos/transparencia-e-controladoria/
RS	Pelotas	https://pelotas.com.br/	https://transparencia.pelotas.com.br/	https://transparencia.pelotas.com.br/ucci/

Quadro 9 - Links dos sites e portais da transparência dos municípios (continua)

Estado	Município	Prefeitura	Portal da Transparência	Controladoria
RS	Santa Maria	https://www.santamaria.rs.gov.br/	https://www.santamaria.rs.gov.br/transparencia	https://www.santamaria.rs.gov.br/smtc/1577-controladoria-geral-do-municipio
RS	Gravataí	https://gravatai.atende.net/	https://gravatai.atende.net/transparencia	https://gravatai.atende.net/subportal/unidade-central-de-controle-interno-ucci
RS	Novo Hamburgo	https://www.novohamburgo.rs.gov.br/	https://novohamburgo.atende.net/?pg=transparencia#!/	Não encontrado
RS	Viamão	https://www.viamao.rs.gov.br/	https://www.viamao.rs.gov.br/portal/transparencia	Não encontrado
RS	São Leopoldo	https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/	https://grp.saoleopoldo.rs.gov.br/transparencia/portal/#/	https://www.saoleopoldo.rs.gov.br/conteudo/1356/1?titulo=Unidade+Central+de+Controle+Interno
RS	Passo Fundo	https://www.pmpf.rs.gov.br/	https://www.pmpf.rs.gov.br/transparencia/	Não encontrado
RS	Rio Grande	https://riogrande.rs.gov.br/	https://grp.riogrande.rs.gov.br/transparencia/prefeitura/#/	https://riogrande.rs.gov.br/conteudo/1889/1880/1883?titulo=SUPERINTEND%C3%8ANCIA+DA+CONTROLADORIA
RS	Alvorada	https://www.alvorada.rs.gov.br/	https://alvorada.atende.net/transparencia/	Não encontrado
RS	Cachoeirinha	https://cachoeirinha.atende.net/cidadao	https://cachoeirinha.atende.net/transparencia/	https://cachoeirinha.atende.net/cidadao/pagina/controlado-interno-ucci
RS	Santa Cruz do Sul	https://www.santacruz.rs.gov.br/	https://grp.santacruz.rs.gov.br/transparencia/portal/#/	https://www.santacruz.rs.gov.br/governo/unidade-central-de-controle-interno
RS	Sapucaia do Sul	https://www.sapucaiaidosul.rs.gov.br/	https://sapucaiaidosul.multi24h.com.br/multi24/sistemas/transparencia/	Não encontrado

Quadro 9 - Links dos sites e portais da transparência dos municípios (continua)

Estado	Município	Prefeitura	Portal da Transparência	Controladoria
RS	Bento Gonçalves	https://www.bentogoncalves.rs.gov.br/	https://bentogoncalves.oxy.elotech.com.br/portaltransparencia/1/	https://www.bentogoncalves.rs.gov.br/prefeitura/unidade-central-de-controle-interno/
RS	Bagé	https://www.bage.rs.gov.br/	https://transparencia.bage.rs.gov.br/#/	Não encontrado
RS	Uruguaiana	https://www.uruguaiana.rs.gov.br/	https://uruguaiana.govbr.cloud/pronimtb/	https://www.uruguaiana.rs.gov.br/portal/secretarias-paginas/63/controladoria-geral-do-municipio/
RS	Erechim	https://www.pmerechim.rs.gov.br/	https://www.erchim.rs.gov.br:8181/sys523/publico/index.xhtml	Não encontrado
RS	Lajeado	https://www.lajeado.rs.gov.br/	https://grp.lajeado.rs.gov.br/transparencia/portal/#/	Não encontrado
RS	Guaíba	https://guaiba.atende.net/cidadao	https://guaiba.atende.net/transparencia/	https://guaiba.atende.net/cidadao/pagina/controladoria-geral
RS	Ijuí	https://www.ijui.rs.gov.br	https://www.ijui.rs.gov.br/portal-da-transparencia	Não encontrado
RS	Sant'Ana do Livramento	https://sdolivramento.com.br/	https://transparencia.sdolivramento.com.br/	https://sdolivramento.com.br/departamento/view/29/unidade-central-de-controle-interno
RS	Cachoeira do Sul	https://www.cachoeiradosul.rs.gov.br/	https://cachoeira.govbr.cloud/pronimtb/	Não encontrado
RS	Santa Rosa	https://prefeitura.santarosa.rs.gov.br/	https://santarosa.atende.net/?pg=transparencia#!/	https://ucci.santarosa.rs.gov.br/
RS	Santo Ângelo	https://pmsantoangelo.abase.com.br/site	https://transparencia.abase.com.br/home/NRqnxAcx2gw=	https://pmsantoangelo.abase.com.br/site/conteudos/1402-psistema-de-controle-internop

Quadro 9 - Links dos sites e portais da transparência dos municípios (continua)

Estado	Município	Prefeitura	Portal da Transparência	Controladoria
RS	Esteio	https://www.esteio.rs.gov.br/	https://grp.esteio.rs.gov.br/transparencia/porta#/#/	https://www.esteio.rs.gov.br/conteudo/20792/66?titulo=Controladoria+Geral+d+o+Munic%C3%ADpio
RS	Sapiranga	https://www.sapiranga.rs.gov.br/	https://transparencia.sapiranga.rs.gov.br/#/	Não encontrado
RS	Alegrete	https://www.allegrete.rs.gov.br/	https://allegrete.govbr.cloud/pronimtb/	Não encontrado
RS	Farroupilha	https://farroupilha.rs.gov.br/	https://farroupilha.atende.net/transparencia/	Não encontrado
RS	Venâncio Aires	https://www.venancioaires.rs.gov.br/	https://www.venancioaires.rs.gov.br/index.xhtml?pag=6&	https://www.venancioaires.rs.gov.br/view_secretaria.xhtml?jsessionid=BF832F765A8A0F26656EDA3A14ED3437?departamento=18
RS	Montenegro	https://www.montenegro.rs.gov.br/	https://www.montenegro.rs.gov.br/municipio/portal-da-transparencia	Não encontrado
RS	Vacaria	https://www.vacaria.rs.gov.br/#popup	https://vacaria.govbr.cloud/pronimtb/	https://www.vacaria.rs.gov.br/gabinete/unidade-sistema-controle-interno
RS	Capão da Canoa	https://www.capaodacanoa.rs.gov.br/	https://transparencia.betha.cloud/#/KH7Nv11KDUXy19mASbGI3A==	https://www.capaodacanoa.rs.gov.br/departamento/view/5/controle-interno
RS	Campo Bom	https://www.campobom.rs.gov.br/	https://e-gov.betha.com.br/transparencia/01037-170/recursos.faces?mun=atCTxacsXV0%3D	Não encontrado
RS	Camaquã	https://camaqua.atende.net/cidadao	https://camaqua.atende.net/transparencia/	https://camaqua.atende.net/cidadao/pagina/controle-interno-municipal
RS	Carazinho	https://carazinho.atende.net/	https://carazinho.atende.net/transparencia/	Não encontrado
RS	São Borja	https://saoborja.rs.gov.br/	https://saoborja.rs.gov.br/index.php/transparencia	https://saoborja.rs.gov.br/index.php/cogem

Quadro 9 - *Links dos sites e portais da transparência dos municípios (conclusão)*

Estado	Município	Prefeitura	Portal da Transparência	Controladoria
RS	Cruz Alta	https://cruzalta.atende.net/	https://cruzalta.atende.net/transparencia/	https://cruzalta.atende.net/transparencia/grupo/controle-interno
RS	São Gabriel	https://www.saogabriel.rs.gov.br/	https://www.saogabriel.rs.gov.br/portal-da-transparencia	Não encontrado
RS	Tramandaí	https://www.tramandai.rs.gov.br/	https://transparencia.tramandai.rs.gov.br/#/	https://www.tramandai.rs.gov.br/uccip.php?url=&
RS	Taquara	https://www.taquara.rs.gov.br/	https://grp.taquara.rs.gov.br/transparencia/portal/#/	Não encontrado
RS	Parobé	https://parobe.atende.net/cidadao	https://parobe.atende.net/transparencia/	Não encontrado

Fonte: Dados da pesquisa (2025).