



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

MAYARA ALVES DE ANDRADE

**ANÁLISE DAS MACROFUNÇÕES E FUNÇÕES DA CONTROLADORIA NOS
MUNICÍPIOS ACIMA DE 50 MIL HABITANTES DOS ESTADOS DE SANTA
CATARINA E MATO GROSSO**

Recife

2025

MAYARA ALVES DE ANDRADE

**ANÁLISE DAS MACROFUNÇÕES E FUNÇÕES DA CONTROLADORIA NOS
MUNICÍPIOS ACIMA DE 50 MIL HABITANTES DOS ESTADOS DE SANTA
CATARINA E MATO GROSSO**

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 (a): Prof. Dr. Jeronymo José Libonati

Recife

2025

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

Andrade, Mayara Alves de.

Análise das macrofunções e funções de Controladoria nos municípios acima de 50 mil habitantes dos estados de Santa Catarina e Mato Grosso / Mayara Alves de Andrade. - Recife, 2025.

51 p., tab.

Orientador(a): Jeronymo José Libonati

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

Inclui referências.

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

500 CDD (22.ed.)

FOLHA DE APROVAÇÃO

MAYARA ALVES DE ANDRADE

ANÁLISE DAS MACROFUNÇÕES E FUNÇÕES DA CONTROLADORIA NOS MUNICÍPIOS ACIMA DE 50 MIL HABITANTES DOS ESTADOS DE SANTA CATARINA E MATO GROSSO

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 31 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

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

Prof. Dr. Raimundo Nonato Rodrigues
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Claudio de Araújo Wanderley
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à Santíssima Trindade e a Virgem Santíssima, pela força, sabedoria e serenidade durante todo este percurso na UFPE.

A minha família, pelo apoio e por sempre acreditarem em mim. Em especial, à minha mãe Sheila, por todo amor e dedicação, à minha avó Maria Inêz, pela sabedoria e carinho, à minha irmã Inara, pela parceria e incentivo, e às minhas tias Priscila e Íris, por todo o apoio e afeto.

Aos queridos professores, que contribuíram significativamente para a minha formação acadêmica e profissional, principalmente Lídia Rodella, Giuseppe Trevisan, Rafael Fraeman, Márcia Ferreira e Jeronymo Libonati. Agradeço pela paciência, ensinamentos e por me ajudarem a crescer intelectualmente.

Aos meus amigos, que sempre estiveram ao meu lado, oferecendo apoio e amizade verdadeira: Eduardha, Sandy, Diane, Eduarda, Maryanne, Leticia, Bruna e Antônio. Agradeço pela convivência e por tornarem essa jornada mais leve, prazerosa e cheia de risadas.

Aos estágios que foram essenciais para o meu aprendizado, toda a equipe do DQF/CCEN (Lilian, Joel, Vagner e Fátima), todos da DIFI/PROGRAD (Silvia, Flávia, Árina, Cris, João, Gabriel, Thiago, Fernanda e Carlão) e principalmente todos da GETE e GLID/TCE-PE (Cláudia A., Sérgio, Sylvana e Zeilton; Cláudia L., Kátia, Goreti, Vinícius e Robert). Obrigada pelas experiências enriquecedoras e pelo ambiente que proporcionaram para o meu desenvolvimento.

A todos, meu muito obrigada!

RESUMO

A controladoria municipal é relevante para fortalecer a governança pública, contribuindo para a garantia da transparência, conformidade legal e eficiência na gestão dos recursos. Este estudo investigou como as controladorias atuam nos municípios com mais de 50 mil habitantes em Santa Catarina e Mato Grosso, analisando suas funções e macrofunções por meio de dados coletados em portais de transparência, sites institucionais e sites complementares (como Lattes e LinkedIn). Os resultados apontaram que, embora a maioria das cidades possua uma estrutura formal de controladoria, há grande variação na sua organização. As macrofunções de auditoria e transparência foram as mais comuns, enquanto correição e avaliação de desempenho ainda são pouco exploradas. Além disso, constatou-se que muitas controladorias não possuem uma missão institucional claramente definida, o que pode comprometer seu papel estratégico na administração municipal. A pesquisa também revelou desafios na divulgação de informações, com falta de padronização e baixa acessibilidade nos portais de transparência, dificultando a comparação entre os municípios. Diante disso, recomenda-se maior alinhamento às diretrizes dos Tribunais de Contas e investimentos na capacitação dos profissionais da área, visando aprimorar a fiscalização e fortalecer a gestão pública municipal.

Palavras-chave: Controladoria. Controladoria Pública. Controladoria Municipal. Funções da Controladoria.

ABSTRACT

Municipal control is essential for strengthening public governance, contributing to transparency, legal compliance, and efficient resource management. This study investigated how municipal comptroller's offices operate in cities with more than 50,000 inhabitants in Santa Catarina and Mato Grosso, analyzing their functions and macrofunctions through data collected from transparency portals, official websites and complementary websites (such as Lattes and LinkedIn). The results indicated that while most cities have a formal control structure, there is significant variation in their organization. The macrofunctions of auditing and transparency were the most common, whereas correctional oversight and performance evaluation remain underdeveloped. Additionally, many comptroller's offices lack a clearly defined institutional mission, which may undermine their strategic role in municipal administration. The research also identified challenges in information disclosure, with a lack of standardization and low accessibility in transparency portals, making comparisons between municipalities difficult. Given these findings, greater alignment with the guidelines of Audit Courts and investments in professional training are recommended to enhance oversight and strengthen municipal public management.

Keywords: Controllership. Public Controllership. Municipal Controllership. Functions of Controllership.

LISTA DE QUADROS/TABELAS

Quadro 1 – Macrofunções da Controladoria Governamental.....	24
Quadro 2 – Funções da controladoria e suas atividades.....	26
Tabela 1 – Municípios analisados em MT e seu respectivo número de habitantes.....	28
Tabela 2 – Municípios analisados em SC e seu respectivo número de habitantes.....	29
Quadro 3 – Classificação do setor de controladoria dentro da estrutura municipal.....	32
Quadro 4 – Classificação quanto à subordinação do setor de controladoria à gestão e a classificação do órgão dentro do organograma municipal.....	35
Quadro 5 – Macrofunções identificadas nos portais da transparência e <i>sites</i> das prefeituras municipais.....	36
Quadro 6 – Funções de controladoria praticadas pelas capitais brasileiras conforme portal de transparência e <i>sites</i>	39
Quadro 7 – Missão declarada do órgão/setor/unidade de controladoria e o perfil de cada <i>controller</i>	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CGM	Controladoria Geral do Município
CGU	Controladoria-Geral da União
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFAC	International Federation of Accountants (Federação Internacional de Contadores)
INTOSAI	International Organization of Supreme Audit Institutions (Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores)
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards (Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público)
LAI	Lei de Acesso à Informação
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MCASP	Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público
MT	Mato Grosso
NBC TSP	Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SCI	Sistema de Controle Interno
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
TCE	Tribunal de Contas do Estado

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2. JUSTIFICATIVA	11
1.3. OBJETIVOS	13
1.3.1. Objetivo Geral	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1. CONTABILIDADE PÚBLICA	14
2.2. CONTROLADORIA	16
2.2.1. Controladoria no Setor Público	17
2.2.2. Controladoria municipal	20
2.2.3. Desafios e Boas Práticas	23
2.3. FUNÇÕES E MACROFUNÇÕES DA CONTROLADORIA	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	46

1. INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira, em seus diferentes níveis de governo, enfrenta o desafio de equilibrar a gestão eficiente dos recursos públicos com a necessidade de assegurar transparência e prestação de contas à sociedade. Nesse contexto, as áreas de contabilidade pública e controladoria assumem um papel estratégico ao fornecerem informações confiáveis, sistematizadas e essenciais para a tomada de decisões e para o fortalecimento da *accountability* governamental (CRUZ; SILVA; SPINELLI, 2016). Em especial, a controladoria pública emerge como um setor de vital importância, responsável por garantir a conformidade legal, apoiar os gestores para contribuir com a eficiência operacional e garantir a transparência nas ações governamentais, conforme preconizado pela Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n.º 101/2000) e pela Lei de Acesso à Informação (Lei n.º 12.527/2011).

No Brasil, as funções desempenhadas pelas controladorias municipais têm ganhado destaque nas últimas décadas, à medida que cresce a exigência de mecanismos robustos de controle interno e de gestão pública. Segundo Souza Junior (2022), a literatura nacional ainda carece de estudos aprofundados sobre as especificidades dessas funções, sobretudo em regiões e estados com características econômicas, sociais e culturais distintas. Em vista disso, investigar como os municípios estão apresentando, de acordo com as legislações, as funções de suas controladorias torna-se crucial para compreender as dinâmicas locais e propor melhorias estruturais e operacionais no setor público. Os resultados encontrados serão comparados com as macrofunções e funções presentes na literatura.

Ademais, os estados de Santa Catarina e Mato Grosso representam dois cenários interessantes para essa análise, desta pesquisa. Santa Catarina, com 32 municípios acima de 50 mil habitantes, destaca-se por sua economia diversificada e desenvolvimento humano elevado, conforme dados do IBGE e SEBRAE. Por outro lado, Mato Grosso, com 13 municípios nesse perfil populacional, caracteriza-se como um polo de produção agropecuária, apresentando desafios específicos relacionados à administração de recursos em regiões com vastos territórios e concentrações urbanas menores, segundo dados do IBGE e SEBRAE. Essas diferenças tornam relevante a investigação das práticas de controladoria em municípios desses estados, considerando suas particularidades administrativas e socioeconômicas. Destaca-se

que esta pesquisa faz parte da pesquisa conduzida pelo professor Jeronymo J. Libonati que investiga as funções da controladoria municipal de cidades brasileiras.

Portanto, para alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa adota uma abordagem exploratória, baseada em análise documental de informações obtidas nos portais de transparência, sites oficiais dos municípios, relatórios de gestão pública e legislações municipais específicas. A coleta de dados se limita aos municípios com mais de 50 mil habitantes nos estados de Santa Catarina e Mato Grosso, conforme estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A análise dos dados será conduzida de forma qualitativa e quantitativa, permitindo identificar padrões, lacunas e boas práticas na execução das funções da controladoria pública.

Ademais, a conclusão será baseada na interpretação dos dados levantados, avaliando a conformidade das práticas municipais em relação às exigências legais e às diretrizes apontadas pela literatura sobre controladoria pública. Espera-se, com isso, contribuir para o aprimoramento das políticas públicas voltadas à gestão eficiente, eficaz e efetiva, e ao fortalecimento das controladorias nos municípios analisados, fornecendo subsídios teóricos e práticos para gestores públicos e pesquisadores.

E por fim, esta pesquisa é estruturada da seguinte forma: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Análise dos Resultados, Conclusão e Referências utilizadas ao longo do trabalho.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo busca apurar e analisar as previsões das macrofunções e funções previstas pela controladoria nas prefeituras municipais dos estados de Santa Catarina e Mato Grosso, considerando municípios com população superior a 50.000 (cinquenta mil) habitantes. A pesquisa utiliza informações disponíveis, através de documentos, legislações, e nos portais de transparência e nos sites oficiais das prefeituras incluídas na análise.

A controladoria é uma área essencial para garantir a eficiência e eficácia da gestão pública, especialmente no que se refere à transparência e à *accountability* no setor público. De acordo com Pereira et al. (2023), as funções e macrofunções da controladoria envolvem atividades relacionadas ao controle orçamentário, gestão de custos, monitoramento de desempenho e suporte à tomada de decisão, permitindo que os gestores públicos alinhem as metas estratégicas aos recursos disponíveis. Conforme destacado por Slomski (2012), a controladoria no setor público atua como

um sistema de apoio para a integração e confiabilidade das informações, assegurando o cumprimento das normas legais e promovendo a governança eficiente. Bliacheriene, Braga e Ribeiro (2014), ressaltam que a controladoria pública é indispensável para o fortalecimento dos instrumentos de controle interno, sendo uma ferramenta estratégica na busca pela melhoria contínua da gestão pública e pelo alcance de resultados que atendam às demandas sociais e às responsabilidades institucionais.

Contudo, a aplicação dessas funções em municípios brasileiros apresenta significativa variação, sendo influenciada por fatores como o porte populacional, a capacidade administrativa e a conformidade com instrumentos legais, como a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e a Lei de Acesso à Informação (LAI) (BRASIL, 2000; BRASIL, 2011). Sob essa perspectiva, a inexistência de uma estrutura de controladoria municipal, capaz de colaborar para uma gestão eficiente, eficaz e efetiva na utilização dos recursos públicos, pode comprometer a concretização dos objetivos das políticas públicas planejadas pelos gestores.

Outrossim, os estados de Santa Catarina e Mato Grosso, cujos contextos econômicos e administrativos são notadamente distintos, os municípios com população superior a 50 mil habitantes representam importantes polos regionais. Em Santa Catarina, a diversificação econômica pode influenciar positivamente a gestão pública municipal, enquanto em Mato Grosso, a dependência do agronegócio pode apresentar desafios específicos, como sazonalidade de receitas e desigualdade na arrecadação tributária (IBGE, 2021; SEBRAE, 2020).

Embora estudos sobre controladoria no setor público tenham avançado nos últimos anos, eles ainda são escassos em comparação com o setor privado (ABREU, 2022). Ademais, a maior parte dessas pesquisas concentra-se em capitais ou grandes metrópoles, deixando de lado municípios de médio porte, que representam um cenário diversificado e desafiador. Conforme aponta Silva (2011), a controladoria no setor público desempenha um papel crucial ao fornecer informações que possibilitam a comparação entre o planejamento estratégico e a execução orçamentária, promovendo uma gestão mais eficiente e transparente.

Nesse sentido, torna-se relevante analisar como as funções e macrofunções da controladoria estão sendo previstas nas prefeituras de municípios com mais de 50 mil habitantes em Santa Catarina e Mato Grosso. Essa investigação também se justifica pela obrigatoriedade legal de transparência contínua em municípios dessa magnitude populacional, estabelecida pela LAI e pela LRF (BRASIL, 2000; BRASIL, 2011).

Investigação esta, baseada no artigo "Funções de Controladoria: uma análise das capitais dos estados brasileiros conforme portal da transparência" pesquisa de Pereira et al. (2023), cujo estudo está alinhado ao tema deste trabalho. Mas também, os resultados podem revelar estruturas municipais que possam servir como referências (*benchmarking*) para outras que estejam em processo de desenvolvimento.

É importante destacar a estrutura das macrofunções e funções da controladoria governamental, conforme apresentadas por Bliacheriene, Braga e Ribeiro (2019) e Libonati (2022), desempenham um papel crucial no fortalecimento da gestão pública. Entre as macrofunções, destacam-se a Transparência, Auditoria, Correição, Ouvidoria e Avaliação de Desempenho, que, juntas, contribuem para a promoção da eficiência, responsabilidade e clareza na administração pública. Já no âmbito das funções, incluem-se a contábil, a gerencial-estratégica, o sistema de custos, a tributária, o controle interno, a gestão de riscos, a gestão da informação e, por fim, o controle operacional. A integração dessas funções contribui significativamente para o aprimoramento da governança pública e para a utilização eficiente dos recursos disponíveis.

Assim, diante da relevância do tema, formula-se a seguinte questão: Quais funções e macrofunções da controladoria são apresentadas pelas prefeituras municipais com população superior a 50 mil habitantes nos estados de Santa Catarina e Mato Grosso?

1.2. JUSTIFICATIVA

A controladoria pública desempenha um papel relevante na administração municipal, especialmente em municípios com mais de 50 mil habitantes, onde as exigências legais de transparência e controle interno são mais rigorosas. Normativos como a Lei Complementar n.º 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF) e a Lei n.º 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação – LAI) determinam a necessidade de divulgação periódica de informações e relatórios fiscais, promovendo a *accountability* e a eficiência na gestão dos recursos públicos (BRASIL, 2000; BRASIL, 2011).

Além disso, no contexto dos estados de Santa Catarina e Mato Grosso, os municípios com maior porte populacional representam polos estratégicos para o desenvolvimento regional e concentram a maior parte da população estadual. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), esses municípios são

responsáveis por gerenciar significativa parcela dos recursos públicos e, consequentemente, possuem maior responsabilidade na prestação de contas e no atendimento às demandas da sociedade.

Embora a literatura sobre controladoria no setor privado seja extensa, os estudos focados na aplicação das funções e macrofunções da controladoria no setor público ainda são escassos, especialmente em regiões específicas do Brasil, como o Centro-Oeste e o Sul. Souza Júnior (2022) destaca a relevância de investigar como a controladoria contribui para a tomada de decisão e o aprimoramento da gestão pública municipal, especialmente diante da complexidade das demandas administrativas e da necessidade de alinhar metas estratégicas às práticas de controle interno.

Ademais, a escolha dos estados de Santa Catarina e Mato Grosso se justifica por suas diferentes características econômicas e administrativas. Enquanto Santa Catarina possui uma economia diversificada e municípios com destaque na gestão de políticas públicas inovadoras, Mato Grosso apresenta desafios relacionados à sazonalidade da receita e à gestão de municípios fortemente vinculados ao agronegócio (SEBRAE, 2020). Dessa forma, analisar a aplicação das funções de controladoria nesses contextos distintos permite compreender melhor como as prefeituras enfrentam os desafios relacionados à transparência, controle e eficiência na administração pública. Outrossim, a escolha se dá pelo fato de, o estudo, integrar um conjunto de pesquisas direcionadas à análise de municípios brasileiros, conduzida pelo Professor Jeronymo José Libonati, da Universidade Federal de Pernambuco.

Este trabalho, ao investigar as funções da controladoria em municípios com mais de 50 mil habitantes nesses estados, busca contribuir para a literatura acadêmica, fornecer subsídios para o aprimoramento das práticas de gestão pública e auxiliar gestores no fortalecimento dos sistemas de controle interno. Assim, espera-se não apenas identificar as práticas de controladoria, mas também propor reflexões sobre sua eficácia e impacto na melhoria da administração pública municipal. Portanto, ao se identificar uma estrutura que seja adequada, conforme a literatura apresenta, esta estrutura poderá ser *benchmarking* para estrutura menos consolidada.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as macrofunções e funções desempenhadas pelas controladorias nas prefeituras dos municípios com mais de 50 mil habitantes dos Estados de Santa Catarina e Mato Grosso, com base nas informações disponíveis nos portais da transparência e sites institucionais, verificando sua conformidade com as legislações aplicáveis, a literatura e sua contribuição para a gestão pública eficiente, eficaz e efetiva.

A partir deste objetivo geral, é possível estabelecer os seguintes objetivos específicos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1) Identificar, na literatura e na legislação, as principais funções e macrofunções da controladoria aplicáveis ao setor público.
- 2) Examinar a estrutura organizacional e a previsão de sistemas de controle interno nas controladorias dos municípios analisados.
- 3) Avaliar, por meio dos portais da transparência e sites institucionais, como as funções da controladoria são propostas.
- 4) Verificar nos documentos a contribuição proposta das controladorias municipais para a promoção da transparência e a eficiência na gestão pública.
- 5) Comparar as previsões legais das macrofunções, funções e outras informações, sobre as controladorias pesquisadas com a literatura especializada neste tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONTABILIDADE PÚBLICA

A Contabilidade Pública é o ramo da contabilidade que tem como objetivo registrar, controlar e evidenciar os atos e fatos contábeis relacionados à gestão dos recursos públicos, abrangendo a administração direta e indireta dos entes federativos. Sua função primordial é garantir a transparência, a legalidade e a eficiência na gestão fiscal do Estado, proporcionando informações confiáveis para a tomada de decisão e para a prestação de contas à sociedade (SLOMSKI, 2012).

Ainda segundo a visão de Slomski (2012), “a Contabilidade Pública é um instrumento fundamental para o controle e a fiscalização dos recursos do Estado, garantindo que a administração cumpra os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Dessa forma, além de sua função técnica de registro contábil, a Contabilidade Pública tem um papel estratégico no processo de governança e accountability, assegurando que os gestores utilizem os recursos de maneira ética e eficiente (PADOVEZE, 2012).

Outrossim, o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) estabelece que, a Contabilidade Pública deve seguir princípios contábeis específicos e atender às normas de finanças públicas estabelecidas pela Lei nº 4.320/1964 e pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) – Lei Complementar nº 101/2000 (BRASIL, 2000). Essa legislação define diretrizes para a execução orçamentária e financeira dos entes públicos, buscando o equilíbrio das contas governamentais e a sustentabilidade fiscal.

A Contabilidade Pública no Brasil segue as diretrizes do regime de competência e do regime orçamentário, conforme estabelecido pela Norma Brasileira de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (NBC TSP) e pelo MCASP. O regime de competência determina que as receitas e despesas devem ser reconhecidas no período em que forem geradas, independentemente do pagamento ou recebimento, enquanto o regime orçamentário está vinculado à execução do orçamento público, registrando receitas quando arrecadadas e despesas quando empenhadas (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2016).

Além disso, o Brasil tem avançado na convergência às normas internacionais de contabilidade pública (IPSAS – International Public Sector Accounting Standards),

promovendo maior transparência e comparabilidade das informações financeiras entre os entes governamentais (IFAC, 2021). Essa adequação busca aprimorar a governança e facilitar a fiscalização por parte dos órgãos de controle, como os Tribunais de Contas e a Controladoria-Geral da União (CGU).

A Contabilidade Pública é essencial para garantir a responsabilidade fiscal e a transparência na administração dos recursos públicos. Por meio dos demonstrativos contábeis, como Balanço Orçamentário, Balanço Financeiro, Balanço Patrimonial e Demonstração das Variações Patrimoniais, os gestores públicos e a sociedade podem acompanhar a execução orçamentária e financeira do governo (BRASIL, 2000).

Já para Slomski (2012), a Contabilidade Pública deve atuar como uma ferramenta de suporte à gestão, permitindo que os administradores tenham acesso a informações detalhadas sobre a situação financeira do ente público, facilitando o planejamento estratégico e a tomada de decisões. Conforme afirma Padoveze (2012, p. 45), “a contabilidade aplicada ao setor público não se restringe a cumprir exigências legais, mas deve ser utilizada como um instrumento gerencial capaz de auxiliar na eficiência da gestão fiscal”.

Dessa forma, a evolução da Contabilidade Pública tem sido acompanhada de mudanças tecnológicas, como a implantação do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e de portais de transparência, que permitem maior controle social sobre os gastos públicos. A adoção dessas ferramentas fortalece os princípios de *accountability* e governança, ampliando o acesso da população às informações sobre a gestão fiscal (SLOMSKI, 2012).

Dessa forma, a Contabilidade Pública desempenha um papel importante na administração pública, contribuindo para que os recursos sejam geridos com responsabilidade e que a sociedade tenha acesso a informações transparentes sobre a aplicação dos valores arrecadados. O cumprimento das normas contábeis, aliado ao avanço tecnológico e à convergência com padrões internacionais, fortalece a governança e aprimora a eficiência da gestão fiscal no Brasil.

Por fim, como será apresentado no tópico seguinte, a controladoria governamental como unidade administrativa, se utiliza de várias áreas do conhecimento como por exemplo a contabilidade pública, foco desta pesquisa.

2.2. CONTROLADORIA

A controladoria pode ser definida como o setor responsável pelo planejamento, coordenação e supervisão dos processos contábeis, financeiros e administrativos de uma organização, tendo como foco a maximização da eficiência operacional e o aprimoramento da gestão estratégica (CATELLI, 2010; PADOVEZE, 2012). Garrison et al (2013) acrescenta que, a controladoria é um processo integrado de coleta, análise e interpretação de dados que possibilita a criação de um diagnóstico preciso sobre a saúde financeira e operacional da organização. Ademais, conforme Catelli (2001), a controladoria não deve ser vista apenas como uma área técnica, mas como um órgão de suporte essencial para a administração, pois sua principal função é garantir que as informações sejam precisas e úteis para o processo decisório.

Na visão de Padoveze (2012), enquanto função estratégica, a controladoria envolve não apenas a parte de controle financeiro, mas também a análise e o monitoramento de todas as áreas da organização, buscando melhorar a performance organizacional. Ferraz, Lobo e Miranda (2016) afirmam que a controladoria deve ser entendida como um sistema que integra informações para gerar um diagnóstico contínuo da organização, oferecendo subsídios para a tomada de decisões de forma mais assertiva e ágil. Segundo os autores, a controladoria é responsável por garantir que as práticas de gestão estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

A controladoria é uma área essencial no contexto organizacional, sendo responsável por coordenar, acompanhar e avaliar as operações de uma instituição, garantindo que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados de forma eficiente e eficaz (Padoveze, 2012). De acordo com o autor, a área envolve um conjunto de práticas que buscam garantir o desempenho eficaz da organização, proporcionando informações estratégicas que orientam a tomada de decisões.

O principal objetivo da controladoria é garantir que os recursos organizacionais sejam utilizados de forma eficiente e que as metas sejam atingidas de maneira sustentável (Padoveze, 2012), mas também, tem a responsabilidade de fornecer informações financeiras e não financeiras, como indicadores de desempenho e previsões, para apoiar a gestão na tomada de decisões. Garrison, Noreen e Brewer (2013) destacam que a controladoria é fundamental para fornecer as informações necessárias para a gestão eficaz de uma organização, permitindo o controle e a avaliação das variáveis que impactam o desempenho organizacional.

Outro objetivo relevante da controladoria, abordado por Ferraz, Lobo e Miranda (2016), é o aprimoramento dos controles internos, assegurando que os processos internos da organização sejam eficientes e que os riscos operacionais e financeiros sejam minimizados. Niyama e Silva (2006) afirmam que a controladoria atua diretamente na melhoria dos controles internos, garantindo que a organização siga as normas e as boas práticas de governança corporativa, o que é especialmente importante para organizações públicas, como é o caso dos municípios.

Outrossim, a importância da controladoria pode ser observada tanto no setor privado quanto no público, sendo fundamental para o gerenciamento eficiente dos recursos e para a transparência das operações (Catelli, 2010). O autor também argumenta que a controladoria não se limita apenas aos aspectos financeiros, mas também envolve a análise do desempenho das operações e a estratégia organizacional. Em organizações públicas, a controladoria desempenha um papel ainda mais crucial, pois contribui para garantir que os recursos públicos sejam bem administrados, atendendo às necessidades da sociedade e cumprindo com as exigências legais e normativas.

Além disso, segundo Crepaldi (2012), a controladoria contribui para a redução de desperdícios e a otimização de processos. Ele reforça que a controladoria deve ser vista como um suporte estratégico para a gestão, possibilitando uma visão ampla e detalhada da realidade da organização, o que torna possível a adoção de ações corretivas e preventivas. Esse papel de antecipação de problemas e controle de processos é essencial para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada.

2.2.1. Controladoria no Setor Público

A Controladoria pública desempenha um papel importante no processo de gestão pública, sendo um dos principais instrumentos utilizados para assegurar a transparência, a eficiência e o cumprimento das normas legais na administração dos recursos públicos, ademais, ela se caracteriza pela integração de atividades de planejamento, monitoramento e controle, com o objetivo de garantir que os recursos sejam aplicados de acordo com os princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade e eficiência, estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 (SILVA, 2011). A Controladoria, além de ser uma ferramenta de compliance, tem uma função

estratégica, oferecendo subsídios para a tomada de decisões que resultem em uma gestão pública mais eficaz e responsável (BLIACHERIENE et al., 2019).

A Controladoria pode ser definida como a área responsável pelo planejamento, controle e auditoria das atividades administrativas no setor público, com ênfase na verificação da legalidade e da eficiência dos atos administrativos (FERRAZ et al., 2021). Ela tem como objetivos principais assegurar o cumprimento das normas e regulamentos, promover a eficácia das políticas públicas, aumentar a transparência na gestão fiscal e prevenir a ocorrência de fraudes e desperdícios.

Para Pereira (2010), "a Controladoria no setor público vai além do controle financeiro, sendo essencial para a consolidação de um sistema de governança pública eficiente e responsável". A Controladoria pública realiza uma série de funções que são essenciais para garantir a boa governança e a efetividade da gestão pública. Dentre essas funções, destacam-se o planejamento estratégico das administrações públicas, ajudando a alinhar as metas e os objetivos das políticas públicas com os recursos disponíveis, além do monitoramento contínuo da execução orçamentária para assegurar que os projetos e programas sejam implementados dentro dos limites financeiros estabelecidos. Outra função fundamental da Controladoria é o controle interno, responsável por monitorar as atividades da administração pública, garantindo que todas as operações sejam realizadas em conformidade com a legislação vigente, implementando e supervisionando sistemas de controle interno, como o Sistema de Controle Interno (SCI), para detectar irregularidades e fraudes, além de melhorar os processos administrativos (CATELLI, 2010).

A auditoria e fiscalização também são tarefas essenciais da Controladoria. Elas consistem na realização de auditorias periódicas nos processos administrativos, financeiros e operacionais da administração pública, assegurando a conformidade com as normas legais e os regulamentos internos. A auditoria é um dos principais mecanismos de fiscalização da administração pública, e os resultados das auditorias são amplamente divulgados para garantir a transparência e a responsabilidade fiscal (CAVALHEIRO; FLORES, 2007). A Controladoria também tem um papel importante na prestação de contas e na promoção da transparência, sendo responsável pela elaboração e divulgação de relatórios de gestão pública que assegurem a transparência das ações governamentais. Esses relatórios incluem demonstrativos financeiros, orçamentários e patrimoniais, permitindo que os cidadãos e os órgãos de controle externo acompanhem a execução das políticas públicas, além de promover a

prestação de contas e garantir que os gestores públicos respondam adequadamente pela utilização dos recursos (SILVA, 2011). Outra função estratégica da Controladoria é a análise de desempenho e eficiência, que envolve a avaliação da administração pública, identificando eventuais gargalos e ineficiências na aplicação dos recursos. Esse processo de avaliação permite que os gestores adotem medidas corretivas para melhorar a gestão fiscal e o alcance das metas estabelecidas (KREIN et al., 2020).

Para realizar suas funções de forma eficiente, a Controladoria pública, no Brasil, utiliza uma série de ferramentas e instrumentos, que incluem os sistemas de controle interno, como o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e o Sistema de Controle Interno do Governo Federal, que são ferramentas essenciais para monitorar as finanças públicas e garantir que as normas orçamentárias sejam cumpridas. Esses sistemas permitem o acompanhamento em tempo real da execução orçamentária, contribuindo para uma gestão mais transparente e eficiente (CATELLI, 2010). A realização de auditorias internas e externas também é fundamental para avaliar a conformidade das ações administrativas com as normas legais e os padrões de controle estabelecidos. Além disso, a elaboração de relatórios gerenciais detalhados é uma ferramenta crucial utilizada pela Controladoria para fornecer informações claras e precisas sobre o estado das finanças públicas e a execução das políticas públicas. Esses relatórios incluem balanços orçamentários, financeiros e patrimoniais, e são uma ferramenta fundamental para a prestação de contas (SILVA, 2013). A Controladoria também utiliza indicadores de desempenho para avaliar a eficácia e a eficiência das políticas públicas. Esses indicadores são baseados em metas quantitativas e qualitativas e permitem que os gestores acompanhem os resultados das ações governamentais, ajustando as estratégias quando necessário (CATELLI, 2010).

O alinhamento da Controladoria pública, área chave da Controladoria pública, com as normas internacionais tem sido uma tendência crescente nos últimos anos, com o objetivo de promover maior transparência, eficiência e responsabilidade fiscal. A adoção de padrões internacionais, como as Normas Internacionais de Contabilidade para o Setor Público (IPSAS) e as diretrizes da Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), tem permitido que os governos brasileiros aprimorem seus processos de auditoria, controle e gestão fiscal, além de facilitar a comparação e a transparência entre os diversos entes federativos e o governo central (LIMA; LIMA, 2019). Além disso, a convergência com essas normas internacionais contribui para o fortalecimento da governança pública, criando um ambiente de maior

confiança da sociedade nas instituições governamentais. Isso é especialmente importante para garantir que os recursos públicos sejam utilizados de forma responsável e que os gestores públicos possam ser responsabilizados por seus atos, com base em um sistema de controle rigoroso e transparente (CATELLI, 2010).

Apesar dos avanços na implementação da Controladoria no Brasil, ainda existem desafios significativos para garantir uma maior eficiência e eficácia nas suas funções. Entre os principais desafios estão a resistência cultural a processos de transparência, a falta de qualificação técnica em algumas áreas da administração pública e a limitação de recursos financeiros e tecnológicos para a implementação de sistemas de controle mais avançados. No entanto, a perspectiva é de que a Controladoria continue a evoluir, especialmente com o avanço da tecnologia e a crescente adoção de ferramentas de análise de dados e auditoria digital. A melhoria da formação dos profissionais da área e o fortalecimento dos órgãos de controle externo, como os Tribunais de Contas e a Controladoria-Geral da União, também são fatores que contribuem para o aprimoramento contínuo da Controladoria no setor público (DUQUE et al, 2012).

A Controladoria é um dos pilares da administração pública, sendo fundamental para garantir que os recursos públicos sejam geridos de forma transparente, eficiente e responsável (Padoveze, 2012). Sua atuação vai além da simples fiscalização financeira, abrangendo aspectos estratégicos de governança e controle interno, e promovendo a transparência e a responsabilidade fiscal (Ferraz, Lobo e Miranda, 2016). A adoção de instrumentos eficazes, como sistemas de controle interno, auditorias e indicadores de desempenho, permite à Controladoria cumprir sua missão de assegurar que a administração pública atenda aos princípios da legalidade e da eficiência (Silva, 2011 e Catelli, 2010). Além disso, a convergência com as melhores práticas internacionais de controle fortalece ainda mais a credibilidade e a confiança da sociedade nos gestores públicos (Miranda, 2016).

2.2.2. Controladoria municipal

A controladoria municipal tem como principal responsabilidade o acompanhamento e a fiscalização da execução orçamentária e financeira, garantindo que os recursos públicos sejam utilizados de maneira eficiente e conforme as normas legais, mas também, a gestão pública nos municípios exige uma estrutura de controladoria que permita não apenas o controle interno, mas também o

desenvolvimento de ações estratégicas que promovam a boa governança e a transparência (Gonçalves & Mendes, 2015). De acordo com Gonçalves e Mendes (2015), a controladoria atua de forma integrada ao processo decisório da administração pública, buscando a melhoria contínua da gestão fiscal, a eficiência na utilização dos recursos públicos e a conformidade com a legislação vigente.

Ademais, em sua essência, a controladoria busca assegurar a transparência dos atos administrativos e a prestação de contas à sociedade (Cunha e Callado, 2019). No contexto da administração municipal, o papel da controladoria é ainda mais crucial, pois ela lida com a execução de políticas públicas que impactam diretamente a vida dos cidadãos (Andrade, 2023). Andrade (2017) enfatiza que a estruturação da controladoria municipal deve estar alinhada com os princípios da legalidade, eficiência e economicidade, conforme estipulado pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que busca garantir que a gestão dos recursos públicos seja realizada com rigor e responsabilidade.

Chiarelli e Cherobim (2009) destacam que o controle interno nos municípios deve ser estruturado de maneira que permita não apenas a fiscalização da execução financeira, mas também a orientação dos gestores para a melhoria da gestão pública. Nesse sentido, a controladoria municipal se torna um instrumento de apoio estratégico, contribuindo para a execução de políticas públicas mais eficazes e para a mitigação de riscos administrativos. Segundo Duque et al (2012), a controladoria deve ter uma visão proativa, identificando falhas antes que se tornem problemas e ajudando os gestores a corrigir rumos rapidamente, visando o cumprimento das metas estabelecidas.

Ainda conforme Roza, Alberton e Lunkes (2009), a controladoria municipal deve se adaptar à realidade de cada município, levando em consideração o porte, os recursos disponíveis e as especificidades locais. Em municípios de médio porte, a estrutura de controladoria tende a ser menos complexa do que em grandes centros urbanos, mas ainda assim precisa ser eficiente para garantir a correta utilização dos recursos e a transparência da administração pública. Para esses municípios, é recomendada a implementação de unidades descentralizadas de controle, que se responsabilizam pelo monitoramento das diversas áreas da administração (Soares, 2012).

Além disso, a criação de uma Controladoria Geral do Município (CGM) tem se mostrado uma prática eficiente para garantir a execução de políticas de controle interno de maneira mais sistemática e coordenada (Cruz e Glock, 2003). Como ressaltam Cruz

e Glock (2003), a CGM deve ser responsável pela supervisão dos processos de gestão fiscal e pela auditoria dos atos administrativos, promovendo a fiscalização contínua dos recursos públicos e contribuindo para a tomada de decisões mais informadas.

No contexto dos municípios brasileiros, a controladoria assume um papel crucial para garantir a eficiência no uso dos recursos públicos (GONÇALVES e MENDES, 2015). A controladoria no setor público é um instrumento de transparência e governança, assegurando que os recursos sejam aplicados de forma a atender às necessidades da população de maneira eficaz (PADOVEZE, 2012). Segundo Ferraz, Lobo e Miranda (2021), a controladoria no setor público é essencial para promover a transparência e a boa governança, garantindo a correta alocação dos recursos públicos. Segundo Silva (2011), a controladoria no setor público busca garantir "a integridade dos processos, a legalidade dos atos administrativos e a otimização dos recursos", além de contribuir para a accountability, ou seja, a responsabilidade e a prestação de contas dos gestores públicos.

A implementação da controladoria em municípios de médio porte apresenta desafios específicos, principalmente em razão da limitação de recursos financeiros e humanos, conforme Duque (2012). Ele ainda destaca que, nos municípios de médio porte, o controle interno e a controladoria enfrentam dificuldades relacionadas à falta de estrutura e de pessoal qualificado, o que compromete a eficácia dessas funções. No entanto, a controladoria é essencial para garantir a eficiência na gestão dos recursos públicos e a conformidade com as leis fiscais.

No âmbito municipal, a controladoria também atua como um facilitador no processo de planejamento e execução orçamentária (SILVA, 2011). Através da análise constante dos resultados financeiros e operacionais, a controladoria permite que os gestores públicos ajustem suas ações e prioridades de acordo com os recursos disponíveis, promovendo uma gestão fiscal mais responsável. A relevância de uma controladoria eficiente no setor público é refletida na diminuição de fraudes, desvios de recursos e na melhoria dos serviços prestados à sociedade, como aponta Catelli (2010).

Outrossim, Roza, Alberton e Lunkes (2009) abordam que, embora os municípios de médio porte tenham uma estrutura organizacional mais enxuta, é possível adotar boas práticas de controladoria que atendam às necessidades de fiscalização e gestão dos recursos públicos. Esses municípios, embora com recursos limitados, podem

implementar soluções criativas e adequadas à sua realidade, utilizando tecnologias de gestão integrada para melhorar o controle e a transparência na administração pública.

2.2.3. Desafios e Boas Práticas

A implementação de práticas de controladoria eficazes em municípios de médio porte enfrenta diversos desafios, entre os quais destacam-se a falta de recursos, a resistência à mudança e a escassez de pessoal qualificado (Roza, Alberton & Lunkes, 2009). Muitos municípios enfrentam dificuldades em estabelecer processos de controle interno bem estruturados, o que compromete a eficácia da administração pública e a confiança da população (Duque et al., 2012). A falta de integração entre as diversas áreas da administração pública municipal também é apontada como um obstáculo, dificultando a implementação de ações de controle que possam gerar resultados consistentes (Soares, 2012).

No entanto, algumas boas práticas têm sido observadas, como a criação de comissões de controle interno compostas por servidores das diversas áreas da administração pública e a utilização de tecnologias de informação para facilitar o acompanhamento das contas públicas (Cunha e Callado, 2019). Andrade (2023) destaca que, em alguns municípios, a utilização de plataformas digitais e a transparência das informações financeiras são fundamentais para melhorar a fiscalização e a prestação de contas, além de aumentar a participação social no processo de controle.

Ademais, conforme Gonçalves e Mendes (2015), a atuação proativa da controladoria, em vez de apenas reativa, é um diferencial nas boas práticas. A controladoria deve ser vista não apenas como um órgão fiscalizador, mas como um parceiro estratégico na gestão pública, auxiliando os gestores na melhoria contínua dos processos e na promoção da eficiência administrativa (Gonçalves & Mendes, 2015).

2.3. FUNÇÕES E MACROFUNÇÕES DA CONTROLADORIA

A controladoria no setor público desempenha uma função essencial na gestão dos recursos públicos, buscando garantir a eficácia, transparência e conformidade nas ações governamentais. A missão da Controladoria Governamental é coordenar o Sistema de Controle Interno para assegurar que os recursos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz, promovendo a transparência e incentivando a participação social nas decisões públicas. Para que essa missão seja cumprida, é necessário definir

claramente suas funções e objetivos, os quais podem ser agrupados em macrofunções e funções específicas (Libonati, 2023 e Pereira et al., 2023).

As macrofunções da controladoria são elementos estratégicos que orientam o trabalho da área e estão diretamente relacionadas aos principais objetivos da administração pública. Segundo os autores, Bliacheriene et al. (2019) e Libonati (2022), as macrofunções da Controladoria Governamental incluem: transparência, auditoria, correição, ouvidoria e avaliação de desempenho. A auditoria envolve a análise e revisão dos processos internos, garantindo que a gestão pública esteja em conformidade com a legislação e as melhores práticas (Pinho, 2017). A ouvidoria promove o controle social ao facilitar a comunicação entre os cidadãos e a administração pública, recebendo e encaminhando sugestões, denúncias e reclamações (Ferraz, Lobo e Miranda, 2021). A transparência é fundamental no combate à corrupção e no fortalecimento da confiança pública, permitindo que os cidadãos compreendam como os recursos públicos são administrados (Ferraz, Lobo e Miranda, 2021). A correição, por sua vez, é responsável por investigar e apurar irregularidades, responsabilizando agentes públicos por atos ilícitos (Ferraz, Lobo e Miranda, 2021; Pinho, 2017).

A avaliação de desempenho, conforme destacado por Libonati (2022), é uma macrofunção que tem como objetivo avaliar e monitorar os resultados das ações públicas, permitindo ajustes nas políticas e práticas adotadas. Ainda segundo o autor, essa função é considerada de extrema importância para garantir que a administração pública atinja seus objetivos e cumpra suas metas de forma eficiente. A definição clara dessas macrofunções proporciona uma base sólida para a estruturação das atividades da controladoria (Pereira et al., 2023).

O Quadro 1, a seguir, apresentará as macrofunções conforme os autores Bliacheriene et al. (2019) e Libonati (2022).

Quadro 1 - Macrofunções da Controladoria Governamental (continua)

MACROFUNÇÕES	FUNÇÕES
Auditoria	- Instituir e aperfeiçoar o Sistema de Controle Interno; - Assegurar 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.

Quadro 1 - Macrofunções da Controladoria Governamental (conclusão)

MACROFUNÇÕES	FUNÇÕES
Ouvidoria	- Promover a participação da sociedade por meio do recebimento de demandas, denúncias e sugestões; - Monitorar os procedimentos e o atendimento das demandas da população através das respostas dentro do prazo; - Propagar as orientações e procedimentos de relacionamento com o cidadão, baseado em sugestões, reclamações e denúncias.
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.
Correição	- Propagar os procedimentos de combate a corrupção; - Acompanhar o cumprimento dos Códigos de Ética e de Conduta; - Implementar procedimentos para apurar possíveis danos ao erário público e recomendar a abertura de processos para investigar possíveis ações irregulares por parte dos agentes públicos; - Assegurar a conformidade dos procedimentos internos e dos normativos legais.
Avaliação de desempenho	- Implementar a estrutura de avaliação e monitoramento do desempenho e dos resultados; - Orientar o processo de planejamento e controle das unidades integrantes da entidade pública; - Padronizar os procedimentos de mensuração; - Detectar e propor ações corretivas; - Estruturar o Gerenciamento do Risco; - Incentivar 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).

A controladoria no setor público também se caracteriza por diversas funções específicas, que variam conforme a natureza da organização e as necessidades de gestão (Pereira et al., 2023). Segundo Pereira et al. (2023), as funções da controladoria podem incluir aspectos contábeis, gerenciais, tributários, de controle de ativos, controle interno, controle de riscos, sistemas de informações, controle operacional e sistema de custos. Cada uma dessas funções tem um papel específico na gestão pública (Pereira et al., 2023; Borinelli, 2006).

A contabilidade é responsável pela gestão e manutenção dos registros contábeis, garantindo que as normas e os orçamentos sejam cumpridos de acordo com a legislação vigente (Niyama e Silva, 2013), considerando isso, Borinelli (2006, p. 135) afirma que a função contábil na Controladoria engloba responsabilidades como a

gestão das atividades contábeis, a implementação e manutenção dos registros contábeis, além das demonstrações contábeis, entre outras. A função gerencial-estratégica envolve o fornecimento de informações úteis para a tomada de decisões, abrangendo dados contábeis, patrimoniais e financeiros (Borinelli, 2006). A função tributária assegura que as obrigações fiscais sejam cumpridas, enquanto a função de proteção e controle dos ativos busca garantir a segurança e a preservação dos bens públicos (Borinelli, 2006).

Além disso, a função de controle interno visa a implementação de sistemas que assegurem a proteção do patrimônio público e a defesa dos interesses da entidade (Borinelli, 2006; Suzart et al., 2011). O controle de riscos, por sua vez, ajuda a identificar e mitigar os riscos que possam comprometer a execução das políticas públicas (Borinelli, 2006). A função de sistemas de informações se dedica ao gerenciamento e à análise dos dados necessários para o processo decisório (Borinelli, 2006), enquanto o controle operacional está relacionado às atividades cotidianas da administração pública, como o cumprimento de prazos e a qualidade do atendimento (Pereira et al., 2023).

Abaixo, o Quadro 2 apresenta a classificação das funções de Controladoria, conforme pesquisa de Pereira et al. (2023, p. 8-9) na literatura. Essas funções, juntamente com as macrofunções, foram utilizadas como referência para esta pesquisa.

Quadro 2 - Funções da controladoria e suas atividades

FUNÇÃO	ATIVIDADES
Contábil	Monitorar e fiscalizar a gestão contábil, financeira e orçamentária, além de elaborar demonstrações contábeis. Manter atualizado o plano de contas do ente federado e gerenciar sua contabilidade de forma eficaz.
Gerencial - estratégica	Monitorar e fiscalizar a gestão administrativa e operacional, avaliar os resultados de planos, orçamentos e programas públicos, além de propor medidas para otimizar o uso dos recursos públicos.
Tributária	Administrar a arrecadação e a despesa do ente federado.
Proteção e controle de ativos	Monitorar e fiscalizar a gestão patrimonial.
Controle interno	Prestar apoio aos órgãos de controle externo, além de planejar, coordenar e executar as funções de controle interno, corregedoria e ouvidoria. Assegurar o cumprimento dos princípios da administração pública.
Controle de riscos	Analisar a execução dos contratos de gestão, além de prevenir e combater a corrupção.
Sistemas de custos	Aprimorar os sistemas de planejamento e programação financeira, integrar o sistema de controle ao sistema geral de informações e auxiliar no processo de tomada de decisão.
Sistema de informação	Incentivar os gestores públicos a implementar um sistema de custos para reduzir a assimetria informacional entre o Estado e a sociedade, garantindo o fornecimento e a interpretação de dados.
Controle operacional	Monitorar e controlar o volume de vendas, supervisionar a gestão da qualidade no atendimento e acompanhar os prazos de entrega de pedidos junto aos 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).

Essas funções da controladoria, combinadas com as macrofunções, compõem a estrutura organizacional necessária para garantir que a administração pública atue de forma responsável, eficiente e transparente (Pereira et al., 2023; Bliacheriene et al., 2019; Libonati, 2022). Contudo, a definição das funções da controladoria no setor público ainda é um tema em desenvolvimento, com diferentes classificações e abordagens sendo adotadas por diversos estudiosos. As variações nas funções e responsabilidades da controladoria refletem as diferentes características e necessidades das organizações públicas, que podem variar de acordo com seu porte, estrutura e modelo de gestão (Cunha e Callado, 2019; Krein et al., 2020).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem como objetivo analisar as macrofunções e funções desempenhadas pelas controladorias nos municípios de Santa Catarina e Mato Grosso, com mais de 50 mil habitantes. A metodologia adotada é exploratória, com base em dados secundários, de abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando a análise documental das informações disponibilizadas nos portais de transparência e *sítes* oficiais das prefeituras.

A pesquisa foi realizada com os 32 municípios de Santa Catarina e os 13 municípios de Mato Grosso que possuem população superior a 50 mil habitantes, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023). A coleta de dados ocorreu por meio de uma análise detalhada das informações disponibilizadas nos *sítes* e portais de transparência das prefeituras, incluindo relatórios de gestão pública, legislações municipais e documentos relacionados aos sistemas de controle interno e à criação de órgãos de controladoria. Os dados foram coletados por meio de palavras-chave, como "controladoria", "controle interno", "organograma" e "gestão pública", a fim de verificar a presença e a estrutura das controladorias, bem como a transparência das informações relacionadas.

Abaixo apresentam-se as tabelas 1 e 2 onde são demonstrados os Estados, municípios e os seus respectivos habitantes que serão analisados durante o estudo.

Tabela 1 - Municípios analisados em MT e seu respectivo número de habitantes

Nº	ESTADO	MUNICÍPIO	HABITANTES
1	MT	Cuiabá	650.877
2	MT	Várzea Grande	300.078
3	MT	Rondonópolis	244.911
4	MT	Sinop	196.312
5	MT	Sorriso	110.635
6	MT	Tangará da Serra	106.434
7	MT	Cáceres	89.681
8	MT	Primavera do Leste	85.146
9	MT	Lucas do Rio Verde	83.798
10	MT	Barra do Garças	69.210
11	MT	Alta Floresta	58.613
12	MT	Nova Mutum	55.839
13	MT	Pontes e Lacerda	52.018

Fonte: Adaptado de IBGE (2023).

Tabela 2 - Municípios analisados em SC e seu respectivo número de habitantes

Nº	ESTADO	MUNICÍPIO	HABITANTES
1	SC	Joinville	616.317
2	SC	Florianópolis	537.211
3	SC	Blumenau	361.261
4	SC	São José	270.299
5	SC	Itajaí	264.054
6	SC	Chapecó	254.785
7	SC	Palhoça	222.598
8	SC	Criciúma	214.493
9	SC	Jaraguá do Sul	182.660
10	SC	Lages	164.981
11	SC	Brusque	141.385
12	SC	Balneário Camboriú	139.155
13	SC	Tubarão	110.088
14	SC	Camboriú	103.074
15	SC	Navegantes	86.401
16	SC	São Bento do Sul	83.277
17	SC	Concórdia	81.646
18	SC	Biguaçu	76.773
19	SC	Itapema	75.940
20	SC	Caçador	73.720
21	SC	Rio do Sul	72.587
22	SC	Gaspar	72.570
23	SC	Araranguá	71.922
24	SC	Indaial	71.549
25	SC	Içara	59.035
26	SC	Videira	55.466
27	SC	Mafra	55.286
28	SC	Canoinhas	55.016
29	SC	São Francisco do Sul	52.674
30	SC	Imbituba	52.579
31	SC	Xanxerê	51.607
32	SC	Tijucas	51.592

Fonte: Adaptado de IBGE (2023).

A pesquisa utilizará como base teórica o artigo de Pereira et al. (2023) "Funções de Controladoria: uma análise das capitais dos Estados Brasileiros conforme Portal da Transparência", que oferece um referencial sobre as práticas de controladoria no setor público. A análise documental se limitará às informações acessíveis nos *sites* e portais das prefeituras, sendo registrada a eventual ausência ou deficiência de dados relevantes.

No estudo de Pereira et al. (2023, p. 5-6), são adotadas as macrofunções propostas por Bliacheriene, Braga e Ribeiro (2019) e Libonati (2022), que destacam que a definição da Controladoria está atrelada a seus objetivos, ou seja, às suas

macrofunções. Esses autores organizam as macrofunções da Controladoria Governamental em Transparência, Auditoria, Correição e Ouvidoria, sendo que Libonati (2022, p. 16-17) inclui, adicionalmente, a Avaliação de Desempenho. Além disso, com base na revisão da literatura sobre as funções da controladoria, Pereira et al. (2023, p. 6-9) identificaram as funções mais relevantes no setor público, abrangendo: a função contábil, a gerencial-estratégica, os sistemas de custos, a função tributária, a proteção e controle de ativos, o controle interno, a gestão de riscos, os sistemas de informações e o controle operacional.

Alguns desafios foram enfrentados na pesquisa durante o levantamento das informações, como dificuldades de acesso, falta de estrutura nos sites e a carência de transparência em algumas prefeituras. Adicionalmente, outras ferramentas foram utilizadas como fonte de consulta, como Lattes e LinkedIn a fim de sanar, uma parte, das lacunas informacionais encontradas.

Destarte, essa metodologia visa contribuir para o entendimento das macrofunções e funções propostas de controladoria nas prefeituras de Santa Catarina e Mato Grosso, especialmente no que tange à sua conformidade com as exigências legais e ao impacto na qualidade da gestão pública e da transparência municipal.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

De modo a levantar as características gerais das controladorias municipais nos estados de Mato Grosso e Santa Catarina, foi realizado um levantamento de dados com o objetivo de verificar a existência ou ausência de um setor formal de controladoria dentro da estrutura organizacional das prefeituras, além da análise das macrofunções e funções previstas para esta área. Essa análise considerou diferentes formas de estruturação da controladoria, classificando-as de acordo com sua posição hierárquica na administração municipal. Foram identificadas controladorias estruturadas como órgãos autônomos (com status de secretaria municipal), vinculadas diretamente ao chefe do Executivo, além de controladorias classificadas como *staff* (suporte técnico, estratégico e consultivo) e linha (integradas à estrutura administrativa, com atuação operacional no controle interno municipal), conforme definições de Chiavenato (2005) para órgãos de Linha e nas de Bonzanini e Chagas (2003) para órgãos de *Staff*.

Além da existência formal e da posição hierárquica da controladoria, também foram analisadas as macrofunções desempenhadas pelos órgãos de controle, conforme as diretrizes estabelecidas por Bliacheriene, Braga e Ribeiro (2019) e Libonati (2022), que definem as funções essenciais de uma controladoria municipal: auditoria, ouvidoria, transparência, correição e avaliação de desempenho. Essas macrofunções foram verificadas nos portais da transparência e nos *sites* institucionais das prefeituras, permitindo avaliar a amplitude e o nível de atuação das controladorias na fiscalização dos atos administrativos e na promoção da governança pública.

Outrossim, o estudo ainda contemplou a avaliação das funções específicas desempenhadas pelas controladorias municipais, conforme a classificação proposta por Silva (2011); Borinelli (2006); Suzart, Marcelino e Rocha (2011); Slomski (2012); Pereira et al. (2023); Meller, Lopes e Lunkes (2014), além de Sá e Callado (2021). Entre as funções analisadas, destacam-se controle contábil, controle gerencial-estratégico, controle tributário, proteção e controle de ativos, controle interno, gestão de riscos, sistema de informações, sistema de custos e controle operacional. Essa categorização permite compreender como os municípios aplicam os procedimentos de controle e comparar os resultados entre diferentes administrações.

Ademais, também foram examinadas as informações relativas à subordinação hierárquica das controladorias dentro do organograma municipal, verificando se os órgãos estão vinculados diretamente ao prefeito, a uma secretaria específica ou a outro

setor administrativo. Segundo Pereira et al. (2023), a posição hierárquica da controladoria pode influenciar significativamente sua autonomia e efetividade na fiscalização da gestão pública. Controladorias que respondem diretamente ao chefe do Executivo tendem a ter maior independência, enquanto aquelas subordinadas a secretarias podem ter sua atuação limitada por questões político-administrativas.

Por fim, a análise buscou verificar a missão institucional das controladorias municipais e o perfil dos *controllers* responsáveis pelos órgãos de controle interno. A presença de uma missão formalmente declarada nos *sites* institucionais das prefeituras pode indicar um direcionamento estratégico mais consolidado para a atuação da controladoria, enquanto a formação acadêmica e a qualificação dos *controllers* são fatores determinantes para a efetividade da fiscalização e do controle interno. Conforme apontam Sá e Callado (2021), um *controller* com formação especializada e capacitação contínua é fundamental para a implementação de práticas eficazes de governança pública.

Abaixo, o quadro 3 revela a existência de setores formais de controladoria nos municípios, sendo classificada conforme a hierarquia organizacional.

Quadro 3 - Classificação do setor de controladoria dentro da estrutura municipal (continua)

Região	Estado	Cidade	Habitantes	Setor formal de controladoria	Denominação	Linha/staff
Centro-Oeste	Mato Grosso	Cuiabá	650.912	SIM	Controladoria Geral do Município	staff
Centro-Oeste	Mato Grosso	Várzea Grande	299.472	SIM	Controladoria Geral do Município	Não encontrado
Centro-Oeste	Mato Grosso	Rondonópolis	244.897	SIM	Secretaria Municipal de Transparência Pública e Controle Interno	Não encontrado
Centro-Oeste	Mato Grosso	Sinop	196.067	SIM	Controladoria Geral do Município	staff
Centro-Oeste	Mato Grosso	Sorriso	110.635	SIM	Controladoria Geral do Município	staff
Centro-Oeste	Mato Grosso	Tangará da Serra	106.434	SIM	Controladoria Geral Municipal	Não encontrado
Centro-Oeste	Mato Grosso	Cáceres	89.478	SIM	Controladoria Geral do Município	staff
Centro-Oeste	Mato Grosso	Primavera do Leste	85.146	SIM	Unidade Central de Controle Interno	staff
Centro-Oeste	Mato Grosso	Lucas do Rio Verde	83.798	SIM	Controladoria Municipal	staff
Centro-Oeste	Mato Grosso	Barra do Garças	69.210	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado
Centro-Oeste	Mato Grosso	Alta Floresta	58.613	SIM	Controladoria Geral do Município	staff
Centro-Oeste	Mato Grosso	Nova Mutum	55.648	SIM	Controladoria Geral do Município	staff
Centro-Oeste	Mato Grosso	Pontes e Lacerda	52.018	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado
Sul	Santa Catarina	Joinville	616.317	SIM	Controladoria Geral do Município	Não encontrado
Sul	Santa Catarina	Florianópolis	537.211	SIM	Controladoria-Geral do Município	Não encontrado
Sul	Santa Catarina	Blumenau	361.261	SIM	Controladoria-Geral do Município	Não encontrado
Sul	Santa Catarina	São José	270.299	SIM	Secretaria Executiva de Transparência	linha
Sul	Santa Catarina	Itajaí	264.054	SIM	Controladoria-Geral do Município	staff
Sul	Santa Catarina	Chapécó	254.785	SIM	Controladoria-Geral do Município	linha
Sul	Santa Catarina	Palhoça	222.598	SIM	Controladoria Geral do Município	Não encontrado

Quadro 3 - Classificação do setor de controladoria dentro da estrutura municipal (conclusão)

Região	Estado	Cidade	Habitantes	Setor formal de controladoria	Denominação	Linha/staff
Sul	Santa Catarina	Criciúma	214.493	SIM	Controladoria Geral do Município	staff
Sul	Santa Catarina	Jaraguá do Sul	182.660	SIM	Secretaria Municipal da Transparência e Integridade Pública	staff
Sul	Santa Catarina	Lages	164.981	SIM	Auditoria-Geral e Controladoria Interna	staff
Sul	Santa Catarina	Brusque	141.385	SIM	Secretaria Municipal de Transparência e Accountability	Não encontrado
Sul	Santa Catarina	Balneário Camboriú	139.155	SIM	Controladoria do Município	staff
Sul	Santa Catarina	Tubarão	110.088	SIM	Controladoria Geral	staff
Sul	Santa Catarina	Camboriú	103.074	SIM	Controladoria-Geral do Município	Não encontrado
Sul	Santa Catarina	Navegantes	86.401	SIM	Secretaria de Gestão e Controle	staff
Sul	Santa Catarina	São Bento do Sul	83.277	SIM	Controle Interno	staff
Sul	Santa Catarina	Concórdia	81.646	SIM	Secretaria Municipal de Controle Interno	staff
Sul	Santa Catarina	Biguaçu	76.773	SIM	Controladoria-Geral do Município	staff
Sul	Santa Catarina	Itapema	75.940	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado
Sul	Santa Catarina	Caçador	73.720	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado
Sul	Santa Catarina	Rio do Sul	72.587	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado
Sul	Santa Catarina	Gaspar	72.570	SIM	Controladoria Geral do Município	staff
Sul	Santa Catarina	Araranguá	71.922	SIM	Controladoria Interna	Não encontrado
Sul	Santa Catarina	Indaial	71.549	SIM	Controladoria-Geral do Município	staff
Sul	Santa Catarina	Içara	59.035	SIM	Órgão Central do Sistema de Controle Interno	staff
Sul	Santa Catarina	Videira	55.466	Não encontrado	Não encontrado	Não encontrado
Sul	Santa Catarina	Mafra	55.286	SIM	Secretaria de Controle Interno	linha
Sul	Santa Catarina	Canoinhas	55.016	SIM	Controle Interno	staff
Sul	Santa Catarina	São Francisco do Sul	52.674	SIM	Controladoria Geral	Não encontrado
Sul	Santa Catarina	Imbituba	52.579	SIM	Controladoria Geral do Município	staff
Sul	Santa Catarina	Xanxerê	51.607	SIM	Controladoria-Geral do Município	Não encontrado
Sul	Santa Catarina	Tijucas	51.592	SIM	Diretoria de Controle Interno	staff

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A presença formal de um setor de controladoria nas prefeituras, indicado no quadro 3, é um fator essencial para garantir o cumprimento das funções de controle interno. Os dados coletados revelam que a maioria dos municípios analisados nos estados de MT e SC possui uma controladoria formalmente instituída, ainda que existam variações na sua estrutura organizacional. Entretanto, pode-se observar que 2 ou 15,38% dos municípios do Mato Grosso e 4 ou 12,50% dos municípios de Santa Catarina não possuem um setor de controladoria em sua estrutura. Esses, estão em desacordo com o artigo 74 da Constituição Federal de 1988, assim como com o artigo 59 da Lei Complementar nº 101/2000 (LRF), que determina a obrigatoriedade do controle interno nos entes federativos para assegurar a transparência e a eficiência na administração dos recursos públicos.

No Mato Grosso, municípios como Cuiabá, Sinop, Sorriso e Cáceres adotam uma estrutura classificada como *staff*, o que, segundo Chiavenato (2005), confere um papel de atuação consultiva e de suporte estratégico à gestão. No entanto, cidades como Várzea Grande e Rondonópolis não informam claramente a posição da controladoria dentro do organograma municipal, o que pode indicar uma possível fragilidade na transparência

dessas informações. Municípios como Barra do Garças e Pontes e Lacerda sequer apresentam registros da existência de um setor de controladoria, o que pode comprometer a aplicação de boas práticas de governança.

Já em Santa Catarina, a estrutura varia significativamente. Municípios como São José e Chapecó organizam suas controladorias como linha, o que pode sugerir uma maior proximidade com a administração executiva e, conseqüentemente, uma maior subordinação às rotinas diárias da administração. Nesse modelo, significa que estão diretamente inseridas na estrutura hierárquica da administração municipal, atuando junto aos gestores públicos no processo de execução das políticas e controle interno. Segundo Catelli (2001) e Padoveze (2012), órgãos de Linha possuem autoridade para influenciar decisões e atuar diretamente na gestão, mas sua atuação no controle interno pode ser moldada conforme o nível de independência concedido pelo gestor. Outras cidades, como Florianópolis, Blumenau e Joinville, apresentam controladorias institucionais, mas não há clareza sobre sua classificação no organograma.

Em relação à denominação, foram identificadas dezesseis diferentes nomenclaturas, a diversidade na nomenclatura das controladorias municipais evidencia a ausência de uma padronização nacional. Entretanto, a denominação mais habitual foi “Controladoria Geral do Município”, utilizada por 20 cidades, representando 51,28% do total com setor encontrado, essa predominância sugere uma tendência à adoção de uma nomenclatura que remete à estrutura centralizada do controle interno nos municípios. Ademais, comparando com os achados de Pereira et al. (2023), observa-se um cenário semelhante nas capitais brasileiras. No estudo citado, a denominação “Controladoria Geral do Município” também foi a mais comum, sendo utilizada por diversas capitais como Maceió, Belém e Goiânia. No entanto, outras denominações foram verificadas, como “Secretaria de Transparência e Controle”, adotada por Florianópolis na pesquisa anterior.

O quadro 4, abaixo, aborda a subordinação hierárquica da controladoria no organograma municipal.

Quadro 4 - Classificação quanto à subordinação do setor de controladoria à gestão e a classificação do órgão dentro do organograma municipal

UF	Cidade	Está subordinada ao chefe/diretor/gestor máximo, a uma secretaria ou setor?	Qual o organograma da controladoria?
MT	Cuiabá	Gestor	Não encontrado
MT	Várzea Grande	Não encontrado	Não encontrado
MT	Rondonópolis	Não encontrado	Não encontrado
MT	Sinop	Gestor	Autônomo
MT	Sorriso	Gestor	Autônomo
MT	Tangará da Serra	Não encontrado	Não encontrado
MT	Cáceres	Gestor	Autônomo
MT	Primavera do Leste	Gestor	Autônomo
MT	Lucas do Rio Verde	Gestor	Autônomo
MT	Barra do Garças	Não encontrado	Não encontrado
MT	Alta Floresta	Gestor	Não encontrado
MT	Nova Mutum	Gestor	Autônomo
MT	Pontes e Lacerda	Não encontrado	Não encontrado
SC	Joinville	Não encontrado	Não encontrado
SC	Florianópolis	Não encontrado	Não encontrado
SC	Blumenau	Não encontrado	Não encontrado
SC	São José	Gestor	Autônomo
SC	Itajaí	Não encontrado	Não encontrado
SC	Chapecó	Gestor	Não encontrado
SC	Palhoça	Não encontrado	Não encontrado
SC	Criciúma	Gestor	Autônomo
SC	Jaraguá do Sul	Gestor	Autônomo
SC	Lages	Gestor	Não encontrado
SC	Brusque	Gestor	Não encontrado
SC	Balneário Camboriú	Gestor	Não encontrado
SC	Tubarão	Gestor	Autônomo
SC	Camboriú	Não encontrado	Não encontrado
SC	Navegantes	Gestor	Não encontrado
SC	São Bento do Sul	Gestor	Autônomo
SC	Concórdia	Gestor	Não encontrado
SC	Biguaçu	Gestor	Não encontrado
SC	Itapema	Não encontrado	Não encontrado
SC	Caçador	Não encontrado	Não encontrado
SC	Rio do Sul	Não encontrado	Não encontrado
SC	Gaspar	Gestor	Autônomo
SC	Araranguá	Não encontrado	Não encontrado
SC	Indaial	Gestor	Autônomo
SC	Içara	Gestor	Autônomo
SC	Videira	Não encontrado	Não encontrado
SC	Mafra	Gestor	Não encontrado
SC	Canoinhas	Gestor	Autônomo
SC	São Francisco do Sul	Gestor	Não encontrado
SC	Imbituba	Gestor	Autônomo
SC	Xanxerê	Não encontrado	Não encontrado
SC	Tijucas	Não encontrado	Não encontrado

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A autonomia da controladoria pode ser fortemente influenciada por sua subordinação hierárquica dentro do organograma municipal. A análise dos dados

revela que 60% dos municípios analisados subordinam a controladoria diretamente ao gestor máximo (prefeito), o que pode indicar um fortalecimento da sua independência institucional. No entanto, aproximadamente 40% das cidades não informam claramente sua subordinação, o que pode comprometer a independência da estrutura administrativa.

Vale destacar que, cidades como Sinop (MT), Sorriso (MT), Criciúma (SC) e Gaspar (SC) possuem controladorias classificadas como autônomas, estando posicionadas diretamente abaixo do chefe do executivo municipal. Já municípios como Florianópolis (SC) e Joinville (SC) não informam claramente essa relação hierárquica. E, a ausência de uma posição hierárquica bem delineada dificulta a atuação crítica do órgão e a implementação de medidas corretivas, uma vez que a falta de independência pode levar à interferência direta da gestão executiva nos processos de controle, conforme discutido por Slomski (2012).

A seguir, o quadro 5, evidencia a distribuição das macrofunções nas controladorias municipais analisadas com base nos dados apresentados.

Quadro 5 - Macrofunções identificadas nos portais da transparência e *sítes* das prefeituras municipais (continua)

Macrofunções de controladoria							
UF	Cidade	Auditoria	Ouvidoria	Transparência	Correição	Avaliação de desempenho	Outros
MT	Cuiabá	X	X	X	X	X	
MT	Várzea Grande	X	X	X			
MT	Rondonópolis	X		X	X		
MT	Sinop	X		X		X	
MT	Sorriso	X	X	X			
MT	Tangará da Serra	Não encontrado					
MT	Cáceres	X	X	X	X	X	
MT	Primavera do Leste	X		X	X		
MT	Lucas do Rio Verde	X			X		
MT	Barra do Garças	Não encontrado					
MT	Alta Floresta	X	X	X	X		
MT	Nova Mutum	X			X	X	
MT	Pontes e Lacerda	Não encontrado					
SC	Joinville	X		X	X	X	
SC	Florianópolis	X	X	X	X		
SC	Blumenau	X	X	X	X	X	
SC	São José	X	X	X	X		
SC	Itajaí	X	X	X		X	
SC	Chapécó	X	X	X	X	X	
SC	Palhoça	X	X			X	
SC	Criciúma	X	X	X		X	
SC	Jaraguá do Sul	X		X	X	X	
SC	Lages	X	X	X	X	X	
SC	Brusque	X	X	X	X	X	

Quadro 5 - Macrofunções identificadas nos portais da transparência e *sites* das prefeituras municipais (conclusão)

Macrofunções de controladoria							
UF	Cidade	Auditoria	Ouvidoria	Transparência	Correição	Avaliação de desempenho	Outros
SC	Balneário Camboriú	X	X	X	X		
SC	Tubarão	X		X	X	X	
SC	Camboriú	X		X	X	X	
SC	Navegantes	X	X	X	X		
SC	São Bento do Sul	X		X	X		
SC	Concórdia	X	X	X	X	X	
SC	Biguaçu	X		X		X	
SC	Itapema	Não encontrado					
SC	Caçador	Não encontrado					
SC	Rio do Sul	Não encontrado					
SC	Gaspar	X	X	X	X		
SC	Araranguá	Não encontrado					
SC	Indaial	X	X	X	X		
SC	Içara	X	X	X			
SC	Videira	Não encontrado					
SC	Mafra	X	X	X	X		
SC	Canoinhas	X		X			
SC	São Francisco do Sul	X		X			
SC	Imbituba	X	X	X	X	X	
SC	Xanxerê	X	X	X	X	X	
SC	Tijucas	X		X		X	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O quadro 5 apresenta uma análise quantitativa das macrofunções de controladoria identificadas nos portais da transparência dos municípios. Nessa análise, a literatura utilizada foi a de Bliacheriene et al. (2019) e Libonati (2022), sendo as macrofunções: auditoria, ouvidoria, transparência, correição e avaliação de desempenho.

A macrofunção de auditoria foi a mais encontrada, estando presente em aproximadamente 82,2% dos municípios analisados (37 de 45). Esse índice elevado demonstra o reconhecimento, por parte dos gestores municipais, da importância de manter um sistema de verificação que assegure a conformidade dos atos administrativos e a correta execução orçamentária.

A transparência aparece em 75,55% dos municípios (34 de 45), indicando um esforço para garantir o acesso público às informações governamentais. Já a ouvidoria está presente em 51,11% dos municípios (23 de 45), o que mostra que pouco mais da metade das cidades analisadas adotam esse canal de comunicação com a população. Esses números indicam que a maioria dos municípios, de maneira geral, têm investido em mecanismos de divulgação das informações e, mesmo que em nível menor, na abertura de canais de comunicação com a população, elementos fundamentais para a

promoção do controle social. Entretanto, percebe-se espaço para expansão das ouvidorias na amostra pesquisada.

A macrofunção de correição, essencial para a identificação e correção de desvios e irregularidades, foi constatada em 57% dos municípios (26 de 45). Esse dado revela uma lacuna importante, uma vez que a correição é importante para a responsabilização dos gestores e para o combate a práticas inadequadas na administração pública.

Além disso, a avaliação de desempenho, que permite mensurar a eficácia dos processos e a eficiência da gestão, está presente em apenas 44,44% dos municípios (20 de 45). Isso sugere que poucos locais adotam indicadores e métricas para acompanhar o desempenho de suas ações de controle interno. Exemplos disso podem ser observados em cidades como Sinop (MT) e Concórdia (SC), onde a avaliação de desempenho é explicitamente prevista nas leis locais. Em Sinop, a Lei nº 1706/2012, que trata do Sistema de Controle Interno, estabelece que o controle deve avaliar os resultados em termos de eficácia, eficiência e economicidade na gestão orçamentária e operacional, como, por exemplo, na fiscalização de projetos de infraestrutura, garantindo que sejam cumpridos os prazos, orçamentos e padrões de qualidade (Art. 13, XI). Já em Concórdia, a Lei Complementar nº 788/2020 determina que o modelo de gestão da administração pública municipal deve priorizar diagnósticos e prognósticos, além de avaliar constantemente os resultados de ações governamentais, como os programas de saúde e a melhoria na prestação de serviços públicos (Art. 3º). Esses exemplos ilustram a implementação prática da avaliação de desempenho em algumas administrações municipais, mas ainda são casos isolados, evidenciando que a adoção generalizada de indicadores e métricas para monitorar o desempenho das ações de controle interno ainda está distante da realidade da maioria dos municípios.

Cidades como Cuiabá (MT), Cáceres (MT), Blumenau (SC), Chapecó (SC), Lages (SC), Brusque (SC), Concórdia (SC), Imbituba (SC) e Xanxerê (SC) se destacam por apresentarem todas as macrofunções previstas nas suas legislações, aproximam-se da categorização proposta por Bliacheriene et al. (2019) e Libonati (2022), pois apresentam as cinco macrofunções identificadas conforme as informações disponíveis nos portais da transparência e em seus respectivos *sites*. Enquanto oito municípios, como Tangará da Serra (MT) e Barra do Garças (MT), não possuem informações sobre suas funções de controladoria. Esses dados reforçam a necessidade de fortalecimento dos mecanismos de controle interno em diversas

prefeituras. Neste contexto, prefeituras que possuem a previsão, nas suas legislações, de todas as macrofunções podem servir como referências (*benchmarking*) para outras prefeituras que necessitam aprimorar as suas legislações.

O quadro 6 foi desenvolvido a fim de analisar as funções previstas pelas controladorias municipais e sua aderência às práticas estabelecidas na literatura. Conforme exposto abaixo, os resultados mostram que a maioria das prefeituras analisadas implementa as funções contábil, tributária e de controle interno. No entanto, funções como controle de riscos e gestão de custos ainda são pouco evidenciadas, o que pode comprometer a eficiência da administração financeira municipal (Borinelli, 2006). Essas funções são essenciais para garantir a proteção dos ativos públicos e a otimização dos recursos disponíveis (Slomski, 2012).

Quadro 6 - Funções de controladoria praticadas pelas capitais brasileiras conforme portal de transparência e sites (continua)

UF	Cidade	Contábil	Gerencial - estratégica	Tributária	Proteção e controle de ativos	Controle interno	Controle de riscos	Sistemas de custos	Sistema de informação	Controle operacional
MT	Cuiabá	X			X	X	X	X	X	
MT	Várzea Grande	X	X	X	X	X			X	
MT	Rondonópolis	X	X	X	X	X			X	
MT	Sinop	X	X		X	X		X	X	
MT	Sorriso	X				X				
MT	Tangará da Serra	Não encontrado								
MT	Cáceres	X	X	X	X	X	X			
MT	Primavera do Leste	X	X	X		X			X	
MT	Lucas do Rio Verde	X	X		X		X	X		
MT	Barra do Garças	Não encontrado								
MT	Alta Floresta		X		X	X	X	X	X	
MT	Nova Mutum	X			X	X				
MT	Pontes e Lacerda	Não encontrado								
SC	Joinville	X	X	X	X	X				
SC	Florianópolis	X	X		X	X	X			
SC	Blumenau	X	X		X	X	X			X
SC	São José				X	X	X		X	
SC	Itajaí	X	X	X	X	X	X		X	
SC	Chapecó	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SC	Palhoça	X	X	X	X		X		X	X
SC	Criciúma	X		X	X	X	X			
SC	Jaraguá do Sul	X	X		X	X		X		X
SC	Lages		X	X		X	X		X	
SC	Brusque	X		X	X	X				
SC	Balneário Camboriú	X	X	X	X	X	X	X	X	
SC	Tubarão	X	X		X	X				
SC	Camboriú	X	X		X	X			X	
SC	Navegantes	X	X		X	X	X		X	
SC	São Bento do Sul	X	X	X	X	X				
SC	Concórdia	X	X	X	X	X	X			
SC	Biguaçu	X	X	X	X	X				
SC	Itapema	Não encontrado								
SC	Caçador	Não encontrado								
SC	Rio do Sul	Não encontrado								
SC	Gaspar	X	X	X	X	X			X	

Quadro 6 - Funções de controladoria praticadas pelas capitais brasileiras conforme portal de transparência e *sítes* (conclusão)

UF	Cidade	Contábil	Gerencial - estratégica	Tributária	Proteção e controle de ativos	Controle interno	Controle de riscos	Sistemas de custos	Sistema de informação	Controle operacional
SC	Araranguá	Não encontrado								
SC	Indaial	X	X	X	X	X	X		X	
SC	Içara	X	X	X	X	X			X	
SC	Videira	Não encontrado								
SC	Mafra	X	X	X	X	X	X			
SC	Canoinhas	X	X	X	X	X			X	
SC	São Francisco do Sul	X	X	X	X	X	X			
SC	Imbituba	X	X	X	X	X			X	
SC	Xanxerê	X		X	X	X	X		X	
SC	Tijucas	X	X		X	X				

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise das funções específicas desempenhadas pelas controladorias municipais indica que as funções de controle contábil (75,56%), proteção e controle de ativos (75,56%) e controle interno (77,78%) são as mais disseminadas nos municípios analisados. Em seguida, a função gerencial-estratégica aparece em 66,67% dos municípios, enquanto a tributária está presente em 51,11% das cidades, indicando que pouco mais da metade das prefeituras analisadas realizam o acompanhamento sistemático da arrecadação e fiscalização tributária.

Contudo, funções como gestão de riscos (42,22%) e sistema de informação (44,44%), ainda apresentam uma implementação moderada. Já as funções de sistemas de custos (15,56%) e controle operacional (8,89%) estão entre as menos adotadas, sugerindo que a maioria dos municípios ainda não realiza análises detalhadas sobre a eficiência dos gastos públicos e a otimização de processos.

Ademais, no município de Chapecó (SC) verifica-se a previsão de todas as funções analisadas, sugerindo uma atuação mais abrangente e estruturada da controladoria. Por outro lado, cidades como Barra do Garças (MT), Videira (SC) e Itapema (SC) não apresentam informações disponíveis sobre suas práticas de controle interno. Diante disso, prefeituras que possuem a previsão, nas suas legislações, de todas as funções podem servir como referências para outras prefeituras que necessitam aprimorar as suas legislações.

Por fim, o último quadro, quadro 7 examina a existência de uma missão declarada para o setor de controladoria e o perfil acadêmico dos *controllers* municipais.

Quadro 7 - Missão declarada do órgão/setor/unidade de controladoria e o perfil de cada *controller*

UF	Cidade	Missão declarada?	Perfil do <i>controller</i>
MT	Cuiabá	NÃO	Ciências Contábeis
MT	Várzea Grande	NÃO	Ciências Contábeis
MT	Rondonópolis	NÃO	Não encontrado
MT	Sinop	SIM	Direito
MT	Sorriso	SIM	Não encontrado
MT	Tangará da Serra	NÃO	Direito
MT	Cáceres	NÃO	Ciências Contábeis
MT	Primavera do Leste	NÃO	Administração
MT	Lucas do Rio Verde	NÃO	Não encontrado
MT	Barra do Garças	Não encontrado	Não encontrado
MT	Alta Floresta	NÃO	Não encontrado
MT	Nova Mutum	NÃO	Administração e Ciências Contábeis
MT	Pontes e Lacerda	Não encontrado	Não encontrado
SC	Joinville	NÃO	Direito
SC	Florianópolis	NÃO	Ciências Contábeis
SC	Blumenau	NÃO	Não encontrado
SC	São José	NÃO	Não encontrado
SC	Itajaí	NÃO	Administração
SC	Chapecó	NÃO	Ciências Contábeis
SC	Palhoça	NÃO	Direito
SC	Criciúma	NÃO	Não encontrado
SC	Jaraguá do Sul	NÃO	Direito
SC	Lages	NÃO	Gestão Pública e Ciências Sociais
SC	Brusque	NÃO	Administração Pública
SC	Balneário Camboriú	NÃO	Direito
SC	Tubarão	NÃO	Administração Pública
SC	Camboriú	NÃO	Não encontrado
SC	Navegantes	NÃO	Administração
SC	São Bento do Sul	NÃO	Não encontrado
SC	Concórdia	NÃO	Não encontrado
SC	Biguaçu	NÃO	Não encontrado
SC	Itapema	Não encontrado	Não encontrado
SC	Caçador	Não encontrado	Não encontrado
SC	Rio do Sul	Não encontrado	Não encontrado
SC	Gaspar	NÃO	Não encontrado
SC	Araranguá	Não encontrado	Não encontrado
SC	Indaial	NÃO	Não encontrado
SC	Içara	NÃO	Não encontrado
SC	Videira	Não encontrado	Não encontrado
SC	Mafra	NÃO	Não encontrado
SC	Canoinhas	NÃO	Não encontrado
SC	São Francisco do Sul	NÃO	Não encontrado
SC	Imbituba	SIM	Não encontrado
SC	Xanxerê	NÃO	Ciências Contábeis
SC	Tijucas	NÃO	Economia

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise da missão institucional da controladoria revela que menos de 10% dos municípios analisados possuem uma missão formalmente declarada. Esse dado evidencia uma lacuna importante na estruturação estratégica desses órgãos, uma vez que, segundo Sá e Callado (2021), a definição clara da missão contribui para a definição de objetivos e diretrizes de atuação.

Quanto ao perfil dos *controllers*, apesar de poucos achados, verifica-se que a maioria dos profissionais responsáveis pela controladoria possuem formação em Ciências Contábeis, Direito ou Administração, confirmando a necessidade de conhecimentos técnicos especializados na área (Arruda, 2020). No entanto, observa-se que a especialização em áreas complementares – especialmente em gestão de riscos, sistemas de custos e avaliação de desempenho – ainda é insuficiente. Esse ponto corrobora as recomendações de Pereira et al. (2023), que enfatizam a importância da capacitação contínua e da especialização dos profissionais de controladoria para que possam enfrentar os desafios impostos pela complexidade crescente da administração pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou a estrutura e a atuação das controladorias municipais nos estados de Santa Catarina (SC) e Mato Grosso (MT), verificando a transparência das informações divulgadas e a previsão das macrofunções de controle interno, nas suas respectivas legislações e outros documentos. Os resultados indicam que, embora a maioria dos municípios possua um setor formal de controladoria, há diferenças significativas na sua organização, na subordinação hierárquica e na efetividade de suas funções.

A comparação com os achados de Pereira et al. (2023) revelou que Cuiabá e Florianópolis apresentaram mudanças estruturais e funcionais em relação ao estudo anterior. Enquanto Pereira et al. (2023) classificaram a controladoria de Cuiabá como órgão de Linha, a presente pesquisa identificou sua estrutura como *Staff*, além de constatar que todas as macrofunções estavam previstas, incluindo correção e avaliação de desempenho, que não haviam sido verificadas anteriormente. Em Florianópolis, a controladoria recebeu a denominação de Controladoria-Geral do Município, mas não foi possível confirmar sua classificação hierárquica nem sua subordinação dentro do organograma municipal.

Outrossim, um ponto crítico identificado foi a ausência de missão institucional declarada nas controladorias de ambas as capitais analisadas, o que compromete o alinhamento estratégico do setor e dificulta a definição de objetivos claros. Além disso, verificou-se uma mudança no perfil dos *controllers*: enquanto no estudo de Pereira et al. (2023) os profissionais eram formados em Direito, na presente pesquisa constatou-se que os responsáveis pela controladoria em Cuiabá e Florianópolis possuem formação em Ciências Contábeis, o que pode indicar uma mudança na abordagem da função de controle interno. Ao analisar o perfil dos *controllers* nos demais municípios pesquisados, observou-se que a formação predominante continua sendo Ciências Contábeis, o que reflete a tendência de valorização das competências contábil-financeiras na atuação das controladorias municipais. Entretanto, também foram identificados profissionais com formação em Direito e Administração, indicando que, apesar da ênfase contábil, há uma diversificação na qualificação dos responsáveis pelo controle interno. Essa heterogeneidade na formação pode influenciar a forma como as controladorias desempenham suas funções, pois profissionais com diferentes

áreas de especialização podem adotar abordagens distintas na implementação das atividades de fiscalização e auditoria.

No que se refere às macrofunções, observou-se que auditoria e transparência são as mais implementadas nos municípios analisados, refletindo um compromisso crescente com a fiscalização e a prestação de contas. No entanto, correição (57%) e avaliação de desempenho (44,44%) ainda apresentam percentuais de previsão reduzidos, o que limita a capacidade das controladorias de assegurar a qualidade da gestão pública e de corrigir desvios administrativos de forma eficaz. À vista disso, observa-se espaço para o aprimoramento das macrofunções e funções das controladorias, previstas nas legislações dos municípios pesquisados, além disso, destaca-se que alguns municípios que possuem estruturas mais avançadas, podem servir de *benchmarking* para municípios menos avançados.

A principal limitação desta pesquisa foi a falta de padronização e a escassez de informações divulgadas nos portais da transparência dos municípios analisados. Em diversos casos, não foi possível identificar a classificação da controladoria, sua subordinação no organograma e o perfil do *controller*, o que dificultou uma análise comparativa mais aprofundada. Assim como apontado no estudo de Pereira et al. (2023), a assimetria informacional entre os municípios compromete a transparência da gestão pública e impede um acompanhamento mais preciso da atuação das controladorias.

Diante desses desafios, a adoção de normativas e diretrizes dos Tribunais de Contas pode ser um passo fundamental para fortalecer as controladorias municipais. No estado de Mato Grosso, a Resolução Normativa nº 34/2016 do TCE-MT estabelece uma Matriz de Riscos e Controles, fornecendo um modelo estruturado para a detecção e mitigação de falhas na administração pública. Já em Santa Catarina, a Nota Técnica nº TC-13/2024 do TCE-SC propõe diretrizes para a criação de corregedorias municipais, reforçando a necessidade de órgãos internos de controle que assegurem a conformidade e a integridade na gestão pública. Apesar da relevância dessas diretrizes, verificou-se que muitas prefeituras ainda não adotam tais recomendações, evidenciando a necessidade de maior engajamento dos municípios na implementação de políticas de controle interno mais eficazes.

Então, sugere-se que pesquisas futuras aprofundem a análise das controladorias municipais por meio de entrevistas com *controllers* e gestores públicos, permitindo compreender melhor os desafios enfrentados na prática e a aplicabilidade

das funções declaradas nos sites institucionais. Além disso, a ampliação do estudo para outros estados brasileiros pode possibilitar uma comparação mais abrangente entre diferentes realidades administrativas, contribuindo para a padronização das boas práticas de governança pública.

Destarte, conclui-se que, apesar dos avanços na formalização das controladorias municipais, ainda há desafios estruturais e operacionais que precisam ser enfrentados para que esses órgãos atuem de forma mais efetiva na fiscalização da gestão pública. O fortalecimento dessas unidades, aliado à adoção das diretrizes dos Tribunais de Contas e à capacitação contínua dos profissionais, representa um caminho essencial para garantir maior transparência, eficiência e responsabilidade na administração dos recursos públicos.

Dessa maneira, ao comparar as previsões legais das macrofunções, funções e outras informações, sobre as controladorias pesquisadas, e a literatura especializada neste tema, o objetivo geral desta pesquisa foi concretizado.

REFERÊNCIAS

ABREU, C. R. **Controladoria no Setor Público: Perspectivas Regionais e Desafios de Implantação**. Fortaleza: Editora Regional, 2022.

ANDRADE, Nilton de Aquino. **Contabilidade Pública na Gestão Municipal**: métodos com base nas normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público (NBCASP) e nos padrões internacionais de contabilidade. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ANDRADE, Brendha Freitas de. **Análise da Estruturação da Controladoria de Municípios Pernambucanos Localizados na Mesorregião do Sertão do São Francisco e Microrregião de Garanhuns conforme portais digitais das Prefeituras**. 2023. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023.

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

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Lei de Responsabilidade Fiscal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2000.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados e Municípios. Diário Oficial da União, Brasília, 1964.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Lei de Acesso à Informação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2011.

BLIACHERIENE, Ana Carla; BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo; RIBEIRO, Renato Jorge Brown. **Controladoria no setor público**. São Paulo: Saraiva, 2014.

BONZANINI, O. A.; CHAGAS, M. B.. Controladoria: Staff ou Linha? **Revista de Administração**, v. 2, n. 3, p. 153-172, ago. 2003. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

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

CHIARELLI, L.; CHEROBIM, A. P. M. **Características de sistema de controle interno municipal para atuação reguladora e orientadora da gestão pública**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v. 3, n. 1, p. 24-42, 2009.

CHIAVENATO, I.. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 192 p.

CONCÓRDIA, SC. **Lei Complementar nº 788, de 21 de fevereiro de 2020. Estabelece a Estrutura Administrativa do Poder Executivo do Município de Concórdia e dá outras providências.** Disponível em: <https://www.concórdia.sc.gov.br>. Acesso em: 13 fev. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE (CFC). **Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público – NBC TSP.** Brasília: CFC, 2016.

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

CRUZ, Célio; SILVA, Ana Paula; SPINELLI, Lúcia. **Controladoria no setor público: práticas e desafios para a gestão eficiente.** Revista Brasileira de Gestão Pública, v. 4, n. 2, p. 45-60, 2016.

CRUZ, F.; GLOCK, J. O. **Controle Interno nos Municípios: Orientação para a implementação e relacionamento com os tribunais de contas.** São Paulo: Atlas, 2003.

CUNHA, T.; CALLADO, A. **Funções das controladorias municipais: um estudo nas prefeituras das capitais brasileiras.** Revista Gestão Organizacional (RGO), 2019.

DUQUE, C.; VASCONCELOS, M. T. C.; SAMPAIO, F. J. C. S.; SILVA NETO, A. F. **Funcionalidade do controle interno nos municípios: um estudo nas prefeituras de uma região metropolitana do nordeste brasileiro.** Advances in Scientific and Applied Accounting, v. 5, n. 2, p. 201-221, 2012.

FERRAZ, Leonardo de Araújo; LOBO, Luciana Mendes; MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. (Coord.). **Controle interno contemporâneo.** Belo Horizonte: Fórum, 2021.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

GONÇALVES, S. R.; MENDES, L. R. de S. **O controle na administração pública: o papel da auditoria interna em uma instituição federal de ensino superior de Minas Gerais.** Cadernos Sigmund Bauman, v. 5, n. 9, 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores de Desenvolvimento Regional.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 04 dez. 2024.

IFAC – International Federation of Accountants. **Handbook of International Public Sector Accounting Standards (IPSAS).** New York: IFAC, 2021.

KREIN, V.; WERNKE, R.; ZANIN, A.. Controladoria na Gestão Pública: a percepção de gestores públicos em municípios da região da Amerios. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, [S.L.], v. 11, n. 3, p. 1-18, dez. 2020. FUNDACE. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v11i3.593>. Acesso em: 28 fev. 2025.

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

LIMA, Raquel Luz de; LIMA, Diana Vaz de. A experiência brasileira na adoção das IPSAS: desafios e perspectivas. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 16, n. 38, p. 166-188, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2019v16n38p166>. Acesso em: 01 mar. 2025.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREIRA, Igor Gerard Tavares et al. FUNÇÕES DE CONTROLADORIA: uma análise das capitais dos estados brasileiros conforme portal da transparência. **23º Usp International Conference On Accounting**, São Paulo, p. 1-19, jul. 2023.

ROZA, M. M. C.; ALBERTON, L.; LUNKES, R. G. **Perfil da Controladoria em Prefeituras localizadas nas cidades de grande porte do Estado do Rio Grande do Sul**. In: Congresso UFSC de controladoria e finanças, 3., 2009, Florianópolis, 2009. Anais... Florianópolis: UFSC, 2009.

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.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Análise econômica e dados estatísticos por estado**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10 dez. 2024.

SILVA, Maria Helena da. **A gestão pública transparente: desafios e práticas de acessibilidade aos dados municipais**. Revista de Gestão Pública, v. 8, n. 1, p. 25-38, 2013.

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo da nova Contabilidade Pública**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SINOP, MT. **Lei nº 1706, de 03 de julho de 2012. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Município de Sinop e dá outras providências**. Disponível em: <https://www.sinop.mt.gov.br>. Acesso em: 4 fev. 2025.

SOARES, L. L. **Características do sistema de controle interno municipal: um estudo na Prefeitura Municipal de Ouro Preto**. Dissertação (Mestrado) - Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2012.

SOUZA JÚNIOR, Marcos Antônio de. **O papel da controladoria pública no aprimoramento da gestão municipal**. Brasília: UnB, 2022.

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

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO (TCE-MT). **Resolução Normativa nº 34, de 2016**. Aprova a Matriz de Riscos e Controles. Cuiabá, MT, 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (TCE-SC). **Nota Técnica nº TC-13/2024**. Estabelece diretrizes para estimular a criação de corregedorias municipais. Florianópolis, SC, 2024.