



CONTROLADORIA APLICADA AO SETOR PÚBLICO

Camila de Oliveira Laranja¹; Pedro Henrique Meireles Saquetto²

¹Graduando em Ciências Contábeis, Unialfa, camilalaranja1oliveira@gmail.com

²Especialista em Gestão Tributária, (ESALQ). Docente na UniALFA. pedrosaquetto@gmail.com

RESUMO

O presente artigo aborda a relevância da controladoria no contexto do desenvolvimento organizacional. Busca oferecer uma visão abrangente das vantagens que a controladoria pode proporcionar aos gestores públicos quando implementada de maneira eficaz. Quanto aos procedimentos metodológicos adotou quatro abordagens, fornecendo um plano estruturado para a condução, sendo eles a pesquisa bibliográfica, que abarcou a revisão de literatura existente sobre a controladoria no setor público; bem como a descritiva fornecendo uma compreensão aprofundada do assunto. Além disso, foi realizada uma investigação documental, na qual documentos pertinentes foram analisados em relação à contabilidade pública. E, por fim, a análise qualitativa, permitindo uma avaliação minuciosa dos dados coletados e exemplificação da aplicação da controladoria no setor público. O estudo também destacou a contribuição de autores como Anjos, Carota e Peris, cujas fontes literárias foram significativas. Em suma, identificou o objetivo central de melhorar a tomada de decisões no setor público por meio da controladoria e delineou os procedimentos padrões para sua implementação como uma ferramenta de apoio à gestão pública.

Palavras-chave: Controladoria; Administração Pública; Gestão.

1 INTRODUÇÃO

A controladoria é fundamental tanto na esfera pública, quanto na privada. Contudo, no setor público, atua como uma ferramenta estratégica para auxiliar os gestores nos setores governamentais. Em um contexto onde a transparência, eficiência e responsabilidade são essenciais, a controladoria emerge como um instrumento indispensável para garantir o uso eficaz dos recursos públicos e o alcance dos seus objetivos. Nesse sentido, a problemática deste estudo reside na inquietação sobre como a controladoria pode ser implementada como ferramenta de auxílio para os gestores da Administração Pública.

Este questionamento ganha relevância crescente em um cenário onde a prestação de serviços públicos de qualidade e a gestão eficiente dos recursos se tornam desafios primordiais para atender às demandas da sociedade e promover o desenvolvimento sustentável. Sendo assim, o presente estudo buscou explorar as estratégias e práticas que podem ser adotadas para integrar a controladoria como um elemento-chave na gestão pública, visando o aprimoramento das políticas, programas e projetos governamentais em benefício de todos os



cidadãos. Nesse aspecto, se torna responsável por fornecer os instrumentos necessários para que os cidadãos e órgãos de fiscalização possam acompanhar de perto as atividades do governo, assegurando que os recursos públicos sejam aplicados de forma eficaz e em conformidade com a legislação vigente.

Ao compreender como a controladoria pode ser implementada de forma concludente no setor público, o objetivo geral da pesquisa foi elaborado para destacar os benefícios que essa aplicação pode oferecer aos gestores públicos, formuladores de políticas e demais atores envolvidos na Administração Pública, enfatizando sua relevância na tomada de decisões. Para alcançar esse objetivo, delimitou-se como específicos compreender as semelhanças e diferenças entre a controladoria no setor público e privado; analisar o funcionamento da gestão na Administração Pública e destacar os principais benefícios da implementação da controladoria na gestão pública.

Quanto à justificativa do estudo, a controladoria tem papel de destaque para que a gestão pública ocorra de forma efetiva no desempenho das atividades, mantendo todo o seu planejamento, coordenação de hierarquias e transparência nos gastos. Para a sociedade, está inserida como forma de ética para que a população tenha informações gerenciais com clareza e se sintam envolvidos na estrutura organizacional. Dessa forma, a pesquisa torna-se relevante por apresentar a controladoria aplicada na gestão pública, levando em consideração o impacto do fornecimento de regalias para a governança da administração comum e também para a comunidade em geral.

Os procedimentos metodológicos escolhidos para a elaboração do artigo envolveram a pesquisa bibliográfica, análise descritiva de dados, investigação documental e análise qualitativa. A pesquisa bibliográfica contribuiu ao estabelecer uma base sólida de conhecimento por meio da revisão de literatura, enquanto a análise descritiva ajudou a identificar as perspectivas de utilização. Já a investigação documental envolveu a coleta e análise de materiais relacionados ao tema, fornecendo informações sobre práticas no setor público. Por fim, a análise qualitativa permitiu uma compreensão mais profunda das perspectivas das partes interessadas.

O trabalho conta com a divisão em três seções, envolvidos com abordagens divergentes e com o intuito de desenvolver as etapas teóricas da pesquisa. Essa organização permite uma abordagem estruturada e progressiva do tema, partindo dos conceitos fundamentais da controladoria e avançando para sua aplicação na administração pública, proporcionando uma compreensão completa do assunto. A primeira seção aborda a controladoria organizacional,



onde se discute os princípios, incluindo sua definição, aplicação em diversas áreas, áreas de abrangência, formação necessária, o papel do *controller*, bem como os benefícios e pontos fortes e fracos desse campo de estudo e prática.

Em seguida, são apresentadas breves considerações a respeito da Administração Pública, oferecendo uma visão geral, explorando o que é, como funciona e os principais desafios enfrentados nesse contexto. Além disso, são destacadas as diferenças entre a administração pública e a esfera privada, ressaltando as particularidades da gestão no setor público. Por fim, apresenta-se a seção com as aplicações práticas da controladoria na administração pública, exemplificando como os conceitos e princípios podem ser implementados no setor público, destacando casos de estudo e experiências bem-sucedidas que demonstram como essa abordagem pode contribuir para a melhoria da gestão pública.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia presente está implementada por meio da pesquisa bibliográfica e com parte na descritiva para que se justifique a necessidade da controladoria como forma de auxílio para a gestão pública. Com base nesses procedimentos, a bibliográfica visa compreender o problema de introdução baseado em referências de autores e obras publicadas. Quanto a descritiva pretende explorar as análises de coleta de dados e suas características colhidos da própria realidade. Além disso, a pesquisa pode recorrer a análises documentais por meio de uma investigação qualitativa.

A pesquisa está organizada como bibliográfica no intuito de fundamentar a temática respaldada nos estudos e publicações por meio de autores da área estudada. Casarin e Casarin (2012, p. 48) conceituam que essa metodologia “faz o uso de artigos, teses, dissertações, livros, etc., escrito por outros autores sobre o tema em questão. Nesse tipo de pesquisa é possível verificar o que já foi produzido em estudos anteriores a respeito do assunto”.

Sviercoski e Medeiros (2020, p. 172) acrescentam que a pesquisa bibliográfica “constitui uma ação permanente, desde a revisão teórica realizada na pesquisa até análise de dados. Ela fundamenta o texto e aponta outras análises, as quais vão embasar o conteúdo proposto”. Gil (2008, p. 50) afirma algo semelhante, indicando que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Além de bibliográfica, o presente estudo está organizado também como descritivo. Sobre isso, Sviercoski e Medeiros (2020, p. 172) mencionam que “sempre temos de relacionar a teoria



e a análise ao objeto, mostrando várias posições teóricas, colocando nossa posição no texto, com base na análise de outras perspectivas”. Assim sendo, esclarece que se trata da união de dados literários, especializados, com característica para análise e interpretação referencial do tema, munindo conhecimento sobre o que já se foi estudado e objetivando o recolhimento de informações acadêmicas sobre o problema que se procura uma resposta.

Nessa perspectiva, busca apresentar e analisar opiniões e suas interpretações, baseado em um determinado grupo ou sistema. Nas palavras de Sviercoski e Medeiros (2020, p. 31), “a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de uma pesquisa sobre uma sociedade ou um fenômeno percebido nessas relações”. De acordo com Gil (2002, p. 42), “uma das suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”.

Marcelino (2020, p. 18) defende que “para a riqueza desse processo de descrição, faz-se necessário quase sempre lançar mão de pesquisas de campo, tais como levantamento de dados e/ou uso da observação como método”, essas duas pesquisas, a bibliográfica e descritiva, necessitam de diversas informações que munem tudo que se é adequado ao se observar, analisar e fornecer situações baseadas com a realidade (Trivinõs, 1987). Por fim, considera-se relevante uma ótima seleção de materiais para as referências utilizadas, pois serão consequência de um oportuno levantamento de informações para a investigação da problemática de pesquisa, proporcionando consideráveis análises.

As descrições de pesquisa também se abrangem a delimitar sobre a pesquisa documental e a análise qualitativa. A documental se define na utilização de documentos como fonte de coleta de dados para poder analisar e responder o problema de pesquisa. Toda pesquisa, tem uma fonte de dados, Marcelino (2020, p. 19) menciona que tal natureza se provém de fontes primárias em busca de documentos pois são dados que ainda não foram tratados e Mascarenhas (2018, p. 51) acrescenta que os registros de acontecimentos auxiliem a investigação para se obter conclusões, de acordo com o documento específico a cada estudo necessário.

Para completar, a análise qualitativa tem ligação com a pesquisa documental pelo fato de buscar explicar, compreender e produzir informações com o objetivo de responder e teorizar o problema de pesquisa. Taquette e Borges (2020) caracteriza a abordagem na qualidade dos dados da pesquisa com análises textuais e não dados quantitativos, ou seja, sem mensuração. Logo, Punch (2021) valida a utilização de dados para entender os motivos, processos e os comportamentos da sentença problematizada por meio de materiais empíricos selecionados.



3 CONTROLADORIA ORGANIZACIONAL

A controladoria iniciou-se com a contabilidade gerencial, a qual serviu como piloto para implementação, sendo um componente de uma estrutura organizacional e agregação em valor de resultados aos setores. Anjos (2020, p. 10) afirma que “a controladoria pode ser melhor entendida através da perspectiva organizacional, como um departamento ou órgão administrativo com ampla interação com a contabilidade”. A partir disso, auxilia no trabalho das instituições na tomada de decisão para ter controle detalhado do que é fundamental na entidade.

A controladoria administra um processo minucioso das informações, utilizando relatórios úteis, vitais e assertivos, como premissas para crescimento, identificação para mudança de direção e medidas corretivas para atingir bons resultados. Deve ser aplicada na performance gerencial, no processo de gestão empresarial, no monitoramento de informações e resultados, assim como na coleta para análise de dados (Carota, 2019).

Francisco Filho (2016, p. 3) menciona que “com o objetivo de garantir um melhor rendimento, a controladoria deve ser implementada na entidade como um órgão administrativo, abrangendo os campos contábil, orçamentário, financeiro e tributário”. Nesse contexto, se aplica em diversas atividades de departamentalização, fornecendo ampla visão de gestão financeira, planejamento orçamentário, aplicação de recursos, controle de processos, contabilidade gerencial e de custos são alguns exemplos (Francisco Filho, 2016).

Existem algumas áreas de abrangência, peças fundamentais para construção de padrões previamente estabelecidos na controladoria, como assessoria financeira e executiva, elaboração de relatórios e análises, auditoria, reporte de resultados e regulação de taxas fiscais podem ser citados no desempenho de boas informações tempestivas para uma boa administração (Anjos, 2020).

Suas particularidades despertam o interesse por parte de gestores em adotar o método internamente nas instituições, por beneficiar todo o progresso e continuar em um constante desenvolvimento. No entanto, mencionamos a mitigação de riscos (sejam eles a curto ou longo prazo), visão de análise, planejamentos estratégicos, melhoramento de processos, transparência, eficácia e saber identificar todos os departamentos envolvidos com objetivo de proporcionar direção e aumento de produtividade (Francisco Filho, 2016).

A controladoria reflete a responsabilidade social por estar ligada a estruturas organizacionais. Perseguini (2015, p. 5) define a responsabilidade social “como um conjunto de ideias e práticas que fazem parte da estratégia de uma organização, cujo objetivo é gerar



benefícios para todas as partes envolvidas e interessadas da instituição e evitar prejuízos”. Assim como é considerado relevante adotar o método da controladoria sendo implementado na contabilidade, é necessário ter um olhar além do econômico e obtenção de lucro, buscando o comprometimento de pensar externamente nas esferas políticas e organizacionais, promovendo um maior desempenho societário.

Para a execução da Controladoria é imprescindível o papel do controller, em português, controlador, como um profissional significativo para a dinâmica da empresa, sendo por meio dele que toda a controladoria acontece efetivamente, realizando com todo o zelo com os indicadores da empresa e quando algo de caráter financeiro não ocorre conforme o planejado ou esperado (Luz, 2014).

Higa e Altoé (2015) comentam que um controller está enquadrado no nível de atuação hierárquico em uma organização acima da auditoria interna, da área contábil e fiscal, do sistema de informação gerencial e do planejamento e controle, sua posição se dá porque a controladoria tem forte ligação e visão destes segmentos pela medição, controle e comparação de departamentos, fornecendo um sustento de resultados efetivos.

Na auditoria interna, encontra-se o apoio para organização por meio da melhoria dos processos, entregando serviços mais assertivos e seguros. A área contábil e fiscal envolve, assim todo o controle dos processos, dentre eles as escriturações dos registros da instituição. Nessa perspectiva, o sistema de informação gerencial tem foco no processo de transformação de dados, onde recebe todo o tratamento necessário para o fornecimento de informações auxiliaadoras na tomada de decisão. Contudo, o planejamento e controle entende práticas e técnicas para a elaboração de demonstrativos que geram relatórios e orçamentos para serem devidamente acompanhados (Luz, 2014).

Além de suas determinadas funções ligadas à instituição, é indispensável uma formação econômica voltada com experiência de atuação com cálculos, planilhas e legislação. O controller necessita munir-se de características gerenciais e analíticas, e levar em consideração um papel de boa interação e bons posicionamentos comportamentais e de relacionamentos. Higa e Altoé (2015, p. 184) defendem que “a controladoria vincula-se também aos demais sistemas de informação relacionados à gestão, buscando constantemente a sua integração”.

Dando enfoque ao perfil de atuação, o controller se destaca em uma organização com três categorias: habilidades comportamentais, habilidades técnicas e habilidades do negócio. Na habilidade comportamental, é observado como sua comunicação, postura e atitude de ação. Na habilidade técnica, nota-se a importância em conhecer as práticas de mercado, contabilidade



básica, prática de gerenciamento e visão de conhecimento tecnológico. E por último, na habilidade de negócio, onde é relevante conhecer a instituição na qual está inserido, se aprofundar em suas informações para assim criar sua visão de análise (Anjos, 2020).

A controladoria pública promove o bem-estar social, contribuindo com benefícios e impactos tanto nas organizações, quanto para a sociedade em geral, trazendo uma ampla visão de todas as áreas envolvidas para um controle eficaz. Dentro das funções incluídas nas respectivas áreas, encontramos instrumentos de planejamento, contabilidade e informação (Ferreira; Portella, 2020).

O planejamento tem o intuito de dar suporte aos planos, leis de diretrizes e orçamentárias, buscando a necessidade de realização dos objetivos da entidade, com um olhar de futuro garantindo uma boa efetividade. A contabilidade auxilia no grande sistema de controle, visualizando os dados já consumidos por meio de registros que demonstrem a saúde da entidade. Nas informações, encontra-se o objetivo de validar todas as ações com características de utilidade, tempestividade, confiabilidade, comparabilidade e especificidade (Ferreira; Portella, 2020).

Santos (2017) argumenta que o controle por meio da concepção para contribuir com a questão da legalidade econômica voltada a uma boa gestão acompanha os princípios orçamentários, financeiros, patrimoniais e operacionais. O orçamento verifica se todos os instrumentos estão sendo adequados, fornecendo previsões e fixações das despesas, bem como execução de orçamentos. No financeiro, sua responsabilidade é zelar pelo volume de recursos que entram e saem da administração pública. O patrimonial ministra o cuidado sob algo que cause algum dano, como a proteção do patrimônio da administração contra desvios, má utilização ou perdas. Ainda assim, o operacional avalia e controla os resultados da gestão pública.

Ao findar as breves discussões, ressalta-se que foi pautado a interligação da controladoria e contabilidade gerencial, destacando a influência da controladoria na tomada de decisões das organizações, áreas de atuação, como planejamento orçamentário e gestão financeira. A responsabilidade é enfatizada, assim como o papel crucial do controller. Além disso, menciona a relevância da controladoria pública para o bem-estar social e destaca os princípios que ela assegura.



3.1 Breves considerações sobre a Administração Pública

A Administração Pública trata-se de um conceito ligado ao direito administrativo por estudar funções administrativas, que estão conectadas com ramo do direito público. É gerenciada pelos órgãos responsáveis de serviços altamente vinculados ao Executivo, como um conjunto de entes nas mais variadas funções com atividade visada em proteger o interesse público, buscando atender os princípios da eficiência, eficácia, economia, equidade e legalidade (Bergue, 2022).

Possui dois aspectos muito divisórios em seu termo, comumente conhecidos como, sentido subjetivo ou formal, e sentido objetivo ou material. Pelo lado subjetivo, é pautado quem exerce, sendo definido como um conjunto de agentes, órgãos ou de pessoas com personalidade jurídica, Pietro (2016, p. 82) exemplifica:

Órgãos governamentais, supremos, constitucionais (Governo), aos quais incube traçar os planos de ação, dirigir, comandar, como também os órgãos administrativos, subordinados, dependentes (Administração Pública, em sentido estrito, aos quais incubem executar os planos governamentais).

E, por outro lado, o sentido material, busca definir o que é exercido, mostrando quais atividades fazem parte dos diversos serviços. Na perspectiva de Pietro (2016, p. 82), o lado material como “função política, que traça as diretrizes governamentais e a função administrativa, que as executa”.

Na gestão pública encontra-se dois diferentes tipos de organização que compõem a administração, conhecidas pelos termos de direta e indireta, elas se diferenciam por órgãos e entidades. A administração direta é regida pelos órgãos relacionados diretamente aos entes políticos, como a União, os Estados, Distrito Federal e Municípios, onde é centralizado os serviços públicos que são prestados diretamente pelos órgãos que fazem parte do governo (federal, estadual ou municipal). Em nível federal, o controle é comandado pelo presidente da república sobre o país. No nível estadual, o governador do Estado é eleito para prestação de poder. Já em nível municipal, o prefeito do município eleva seu poder sob tal região Barbosa (2020).

Entretanto, com o passar do tempo, foi-se percebendo que seria mais eficiente que alguns desses serviços do Executivo fossem prestados de forma descentralizada, por meio de entidades que pertencem a administração pública, mas com personalidade jurídica, surgindo a administração indireta. Esta é descentralizada, com pessoas jurídicas separadas dos entes da



Federação, criadas com o mecanismo de especialização para que determinada atividade tenha maior autonomia com o ente central (Barbosa, 2020).

Tratando das características da administração indireta destaca-se que são formadas por pessoas jurídicas de direito público (autarquias e fundações públicas) e as pessoas jurídicas de direito privado (empresas públicas e sociedade de economia mista). As autarquias são criadas por leis específicas e desempenham atividades que prestam serviços públicos e administrativos, com característica de personalidade jurídica própria, capacidade de se auto administrar, sujeição de controle e patrimônio com forma total pública (Barbosa, 2020).

Já as fundações públicas são semelhantes às autarquias porque também não exercem atividade econômica, nessa categoria, as fundações incluem um patrimônio personificado ao qual é dada personalidade jurídica para ser usado em uma finalidade específica. Nas empresas públicas, o capital social pertence de forma total ao poder público, funcionam como entidades de direito privado, mas têm foco em setores estratégicos e serviços públicos, permitindo ao governo influenciar suas operações para atender a objetivos políticos e de interesse público (Barbosa, 2020).

As sociedades de economia mista têm seu capital social de forma mista, pertencendo maior parte das ações ao poder público, podendo atuar com as atividades econômicas, porém se sujeitam ao regime jurídico próprio das empresas privadas, ao qual incluem seus direitos civis, comerciais, trabalhistas e tributários (Barbosa, 2020).

A administração pública passa por um processo árduo na sua estrutura pelas problemáticas que a ela são enfrentadas para a organização de sua gestão. Dentre elas, a busca por uma administração pública mais eficaz e eficiente é um desafio constante e essencial para o progresso da sociedade. Isso não envolve apenas mudanças estruturais nas instituições governamentais, mas também exige uma profunda transformação cultural em relação à forma como o governo opera e interage com os cidadãos (Pereira; Spink, 2006).

Couto (2019) expõe os desafios intrincados que a administração pública enfrenta, desde questões relacionadas à eficácia do sistema de governo até a complexidade crescente das políticas públicas. Esses desafios demandam uma análise aprofundada e uma abordagem inovadora para enfrentar as demandas em constante evolução da sociedade moderna. No entanto, alguns dos maiores desafios que geralmente são enfrentados pela administração pública incluem o orçamento limitado, corrupção, burocracia excessiva, desigualdade social, cibersegurança, engajamento cívico e gestão de crises.



Com isto, é válido ressaltar que a gestão eficaz do setor público é um desafio constante, especialmente em face de recursos financeiros limitados, sendo fundamental que os gestores públicos compreendam a importância da alocação eficiente desses recursos, devendo equilibrar suas obrigações e responsabilidades com os limites orçamentários, buscando garantir a sustentabilidade financeira e a capacidade de atender às necessidades da sociedade. É necessário também conhecer uma boa otimização dos recursos disponíveis, por conta dos orçamentos escassos, onde encontra-se a necessidade de políticas financeiras estratégicas e sólidas para lidar com os desafios decorrentes da limitação de recursos públicos (Peris, 2020).

Outro fator relevante na discussão da Administração Pública é a corrupção, um problema significativo e muito prejudicial em muitos governos, o qual pode interferir na confiança dos cidadãos, podendo desequilibrar a democracia e a justiça social. Prejudica a economia e perpetua ciclos viciosos de má governança e até mesmo valores éticos. Para enfrentar esse desafio, é essencial fortalecer órgãos de controle, promovendo a transparência, garantindo a responsabilização e fomentando uma cultura de integridade na sociedade e no governo (Pinho, 2020).

Quando se trata de poder tornar os processos governamentais lentos e ineficientes, dificultando a tomada de decisões ágeis e a entrega de serviços eficazes, falamos da burocracia excessiva. Destaca-se que a administração pública estratégica é uma grande aliada para melhorar a eficiência desses desafios, contribuindo para enfrentar os obstáculos burocráticos (Campos, 2020). Ainda para o autor, “envolve primeiramente a redução da burocracia para a realização dos serviços, com a finalidade de simplificar barreiras administrativas entre o cidadão e o serviço de que ele necessita” (Campos, 2020, p. 91).

Além da corrupção encontra-se também a desigualdade social, referindo-se à disparidade de recursos, oportunidades, poder e acesso a serviços e benefícios que existem entre diferentes grupos na sociedade. Pode ser vista como um obstáculo à verdadeira inclusão e participação democrática, pois cria barreiras para o acesso igualitário aos benefícios e serviços que a sociedade oferece. A administração pública exerce um grande papel na missão de diminuir estes casos, contribuindo com prestação de serviços equitativos, desenvolvimento de políticas inclusivas, combate à discriminação, participação cidadã, transparência e responsabilidade (Figueiredo, 2020).

Santiago (2020) vai apresentar outra perspectiva, sendo ela a rápida evolução da tecnologia e as ameaças cibernéticas, as quais representam desafios para a administração pública na proteção de dados, na promoção da segurança digital e na adaptação às mudanças



tecnológicas, encarando lidar com a confiabilidade de dados da pessoa humana com direito da sua privacidade. A legislação de dados tem caráter inicial que pode gerar informações complementares dos indivíduos no sentido de identificação, que por muitas vezes há um tratamento de forma inadequada. No entanto, a cibersegurança na administração pública requer constante vigilância, adaptação e uma abordagem proativa.

Promover o engajamento cívico na tomada de decisões governamentais e no processo democrático pode ser uma excelente estratégia, contudo, apresenta suas peculiaridades, pois os canais de diálogo continuam sendo um problema persistente para as instituições governamentais. Barbosa (2020) reforça que o envolvimento dos cidadãos é um componente vital para a transparência, prestação de contas e a construção de uma governança eficaz, permitindo que a população participe ativamente no processo de formulação de políticas, fiscalizem as ações do governo e contribuam para o desenvolvimento de soluções mais inclusivas e orientadas para as necessidades da sociedade.

Já no que se refere a gestão de crise na Administração Pública, Lourenço (2016) destaca que esta lida com eventos inesperados que podem afetar a estabilidade e a confiança na governança, exigindo bom planejamento, coordenação e respostas eficazes para minimizar impactos adversos. Além disso, envolve a coordenação de recursos e esforços entre diversas agências governamentais, organizações da sociedade civil e setor privado. Essa colaboração efetiva pode ser difícil de alcançar, mas é fundamental para uma resposta eficaz em situações de emergência.

Com isto, vamos percebendo que a Administração Pública envolve, essencialmente, o gerenciamento, organização e funcionamento das atividades e serviços prestados pelo governo em uma determinada jurisdição. Tanto na esfera privada, quanto na pública, abordando a maneira como as organizações são gerenciadas em contextos divergentes, as práticas de gestão e os objetivos podem variar consideravelmente entre essas duas esferas. Bergue (2022, p. 185) ressalta também a reflexão sobre aqueles que seguem carreira pública, onde em sua percepção existe a necessidade de “esclarecer a natureza distinta do servidor público, a partir de uma abordagem que diferencia esta categoria, mormente em relação às demais pessoas que trabalham no ambiente das relações conformadoras da esfera privada”.

A administração pública desempenha um papel crucial na sociedade, abrangendo esferas pública e privada com distintos objetivos. Enfrenta desafios como orçamentos limitados, corrupção e burocracia, demandando aprimoramento contínuo e inovação. Seu foco principal é promover o bem-estar público e encontrar soluções que beneficiem a sociedade como um todo,



fundamentado em valores éticos, transparência e responsabilidade. Em resumo, é essencial para aprimorar a qualidade de vida e a governança em prol do interesse público.

3.2 Aplicações da Controladoria na Administração Pública

A controladoria exerce uma função essencial no contexto do setor público, sendo um pilar fundamental para a gestão eficaz dos recursos financeiros e a garantia da responsabilidade e do desempenho governamental perante os cidadãos. Por meio de indicadores e métricas específicas, avalia o progresso em direção aos objetivos estabelecidos no orçamento público. Isso permite que os gestores públicos tomem decisões informadas e façam ajustes quando demandados, direcionando os recursos para onde são mais necessários (Anjos, 2020).

A atuação da controladoria no setor público abrange uma série de atividades que visam assegurar a gestão e transparência das finanças públicas, sendo um componente central na garantia da eficácia e legitimidade das ações governamentais. É relevante elaborar e executar os orçamentos públicos, mantendo uma boa contabilidade, investindo em controle interno e auditoria, assegurando assim a gestão de riscos e o fornecimento de prestação de contas. Nesse sentido, quando bem implementada contribui para o desenvolvimento econômico e social, assegurando que os serviços públicos atendam às necessidades da população de forma equitativa e justa (Anjos, 2020).

A implementação de uma boa elaboração e execução de planejamentos que envolvem os orçamentos públicos segue um processo que começa com a definição de metas e objetivos, seguida pela coleta de dados, formulação do orçamento e aprovação legislativa. Após a aprovação, o governo arrecada receitas, gerencia despesas, controla o uso dos recursos, presta contas e realiza auditorias. A controladoria, quando utilizada na área pública, desempenha um papel primordial, garantindo legalidade e eficiência na gestão dos recursos públicos, apoiando as decisões informadas e corrigindo desvios orçamentários (Campos, 2020).

Peris (2020) vai ressaltar outro âmbito da gestão pública, ou seja, a contabilidade pública, tornando-se responsável por gerenciar o registro e as transações financeiras. Esta, por sua vez, corrobora com a gestão financeira governamental, garantindo que todas as operações financeiras sejam registradas, monitoradas e relatadas de maneira precisa e transparente. Sua principal atribuição é garantir a transparência e a prestação de contas, assegurando que os recursos públicos sejam utilizados de forma adequada e de acordo com as leis e regulamentos vigentes.



Tal prática envolve o acompanhamento rigoroso das receitas e despesas do governo, bem como a elaboração de relatórios financeiros que forneçam informações claras e acessíveis ao público em geral. Por meio do registro preciso e da elaboração de relatórios financeiros transparentes, contribui para manter a confiança dos cidadãos na administração governamental (Peris, 2020).

Quando atrelada à controladoria, alguns procedimentos podem ser destinados a prevenir fraudes, erros e abusos no uso de fundos públicos por meio do controle interno. Com isso, a controladoria integra o controle interno como componente da auditoria para avaliar a conformidade com as normas e regulamentos. O controle interno envolve a implementação de políticas, procedimentos e sistemas robustos que assegurem a eficiência, transparência e a conformidade legal na gestão de recursos públicos (Anjos, 2020).

A auditoria como uma ferramenta independente e imparcial, desempenha a função de avaliar a conformidade e a eficácia desses controles internos, examinando de maneira detalhada as práticas e operações governamentais, identificando problemas, riscos e oportunidades de melhoria e também avaliando se os objetivos e metas governamentais estão sendo alcançados de maneira eficaz (Anjos, 2020).

Quanto à dimensão do controle, a controladoria aplicada à gestão de riscos com o desenvolvimento de estratégias para mitigar, identificar e avaliar ameaças e oportunidades que podem afetar o funcionamento e os resultados das organizações governamentais. Para implementação é essencial envolver a monitorização contínua das estratégias de mitigação, garantindo que sejam eficazes e identificar novos riscos à medida que apareçam (Cardoso, 2015).

A transparência na comunicação com o público e partes interessadas é crucial para promover a confiança e a responsabilidade, como, por exemplo, a preparação para responder a situações de emergências, como desastres naturais ou crises econômicas, que podem afetar a estabilidade financeira e operacional. Além disso, é importante estabelecer uma estrutura de governança de riscos clara, definindo responsabilidades (Cardoso, 2015).

Outra possibilidade envolve a integração entre a gestão de riscos e o planejamento estratégico, garantindo que os riscos sejam considerados ao definir metas e objetivos, aprendendo com experiências anteriores e ajustando as estratégias de gestão conforme necessário, promovendo com isso uma abordagem de melhoria contínua (Cardoso, 2015).

Em relação a dimensão dos demonstrativos contábeis, Peris (2020) aponta a prestação de contas e a transparência como princípios fundamentais na gestão pública, considerando a



implementação desses princípios eficiente para contribuir com a responsabilidade, fortalecer a confiança pública e a eficiência do governo, além de combater a corrupção e promover o desenvolvimento sustentável.

Para que ocorra de acordo com a expectativa de Peris (2020) é imprescindível a criação de leis, regulamentações e mecanismos que tornem os processos governamentais visíveis e acessíveis ao público, incluindo orçamentos transparentes, relatórios financeiros auditados, acesso à informação e a participação ativa dos cidadãos. Esses esforços coletivos visam construir uma administração pública mais responsável, eficaz e capaz de atender às necessidades da sociedade.

Após estes esclarecimentos, com vistas à relevância e os benefícios que podem surgir pela implementação da controladoria na administração pública, apresentaremos na sequência alguns relatos de prefeituras que têm utilizado ou buscado implementar a controladoria como um diferencial. Em primeiro lugar, podemos mencionar como exemplo a cidade de Curitiba, que em 2022, criou a Controladoria-Geral do Município (CGM) para melhorar a transparência e a integridade na administração pública (Prefeitura de Curitiba, 2022).

A CGM trabalhou na integração de serviços, capacitação de servidores e promoveu eventos para compartilhar experiências. Também ofereceu cursos técnicos em parceria com o Instituto Municipal de Administração Pública. Segue normas de órgãos de controle e está desenvolvendo um Manual do Agente de Controladoria. Além disso, coordena as atividades de transparência, disponibilizando informações públicas no Portal da Transparência, contribuindo com a promoção da integridade, transparência e eficiência na administração pública de Curitiba em seu primeiro ano de atuação (Prefeitura de Curitiba, 2022).

Outro exemplo é do município de São José da Varginha, no qual estão colhendo inúmeros benefícios com a implementação do Portal da Transparência. O recurso está oferecendo à população acesso fácil e aberto a diversos demonstrativos e informações cruciais. Os cidadãos podem verificar detalhadamente as contas públicas, legislações, gastos com pessoal, receitas, despesas, contratos públicos e outros. A adoção promove a transparência e o controle social, fortalecendo a confiança da comunidade local na gestão pública e incentiva a participação ativa dos cidadãos no monitoramento das ações governamentais (Prefeitura de São José da Varginha, 2023).

Quanto à eficiência e reconhecimento, a Prefeitura Municipal de Piraquara foi parabenizada em uma matéria publicada em seu site de notícias como uma das melhores avaliadas na escala Brasil Transparente no ano de 2021. O município conquistou uma



pontuação superior a 9 na Escala Brasil Transparente da CGU, demonstrando alto nível de transparência pública e ficou em terceiro lugar no estado e 22º no ranking nacional. A avaliação abrangeu tanto a divulgação proativa de informações, como a resposta de solicitações de informações (Prefeitura de Piraquara, 2021).

A Prefeitura de Piraquara (2021), tomou medidas para garantir a transparência, incluindo a regulamentação da política de acesso à informação e melhorias no Portal da Transparência. Além disso, fornece informações do mínimo exigido e disponibiliza todos os processos desde 2013 *online*. A cidade tem um compromisso com a transparência no serviço público, refletido em uma comissão dedicada ao tema e serviços de atendimento.

Em resumo, os avanços na implementação da controladoria na administração pública têm sido notáveis e benéficos. Eles incluem maior transparência na gestão dos recursos públicos, graças à divulgação de informações financeiras e de desempenho, o que promove a responsabilidade do governo. Ao utilizar e implementar essa área junto a gestão, ocorre uma ajuda na identificação e correção de irregularidades e ineficiências nos processos governamentais, resultando em uma administração mais eficiente e econômica.

A controladoria contribui para a melhoria da tomada de decisões, uma vez que fornece dados confiáveis e análises que apoiam o planejamento estratégico. Se utilizada corretamente, obedecendo padrões de qualidade e excelência, fortalece a governança, aprimorando a prestação de serviços públicos e a confiança da sociedade no governo.

4 CONCLUSÃO

Para as considerações finais, primeiramente retomamos o problema de pesquisa que buscou compreender como a controladoria poderia ser implementada como ferramenta de auxílio para os gestores da Administração Pública. Ao longo deste estudo, abordamos essa problemática em profundidade, buscando refletir em como sua implementação pode ser executada de maneira eficaz no setor público, isso por meio da análise e exploração das estratégias e práticas que podem ser adotadas para integrar a controladoria como um elemento-chave na gestão pública, exemplificando como os conceitos e princípios podem ser inseridos, destacando casos de estudo e experiências bem-sucedidas.

Em relação ao objetivo geral da pesquisa, pode-se afirmar o alcance de forma satisfatória ao enfatizar os benefícios da aplicação da controladoria aos gestores públicos e aos demais envolvidos na Administração Pública, destacando sua importância na tomada de decisões.



Durante a pesquisa, tal objetivo teve o cumprimento com ênfase nas seções que abordaram as aplicações práticas da controladoria na administração pública, em demonstrativo da relevância dessa abordagem como forma efetiva para a melhoria da gestão governamental.

Por meio de uma finalidade mais detalhada, os objetivos específicos estabelecidos também foram atendidos. A partir deles houve a compreensão clara das divergências e convergências entre a controladoria no setor público e privado, identificando seus desafios e particularidades. Cada um desses pontos foram abordados nas seções correspondentes do estudo, contribuindo para uma visão completa e detalhada das questões relacionadas à controladoria na estrutura governamental.

No que se diz respeito a metodologia aplicada no artigo, os procedimentos adotados, que incluíram a pesquisa bibliográfica, descritiva, documental e a análise qualitativa, mostraram-se suficientes para analisar a problemática em questão e atender aos objetivos estabelecidos. A combinação desses métodos permitiu uma abordagem abrangente e aprofundada do tema, estabelecendo uma base sólida para as conclusões obtidas ao longo da pesquisa.

O artigo enfatizou a relevância da controladoria na gestão pública, discutindo como essa ferramenta pode contribuir para a eficiência, transparência e responsabilidade na administração dos recursos públicos. Sendo assim, sugere-se para a temática apresentada futuras pesquisas que aprofundem as melhores práticas e desafios da implementação da controladoria na administração pública, bem como investigações acerca dos impactos de longo prazo dessa abordagem na sociedade e no desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

ANJOS, E. A. dos. **Controladoria**. 1. Ed. Curitiba: Contentus, 2020.

BARBOSA, M. de. A. **Planejamento estratégico para gestão pública**. 1. Ed. Curitiba: Contentus, 2020.

BERGUE, S. T. **Pensamento filosófico na administração pública**. 1. Ed. Rio Grande do Sul: Educs, 2022.

CAMPOS, L. M. F; **Administração pública estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. 1. Ed. Curitiba: Contentus, 2020.

CARDOSO, A. **Auditoria de sistema de gestão integrada**. 1. Ed. São Paulo: Pearson, 2015.

CAROTA, J. C. **Gestão de controladoria**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2019.



- CASARIN, H. de C. S; CASARIN, S. J. **Pesquisa Científica: da teoria à prática**. 1. Ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- COUTO, C. G. **Sistema de governo e políticas públicas**. 1. Ed. Brasília: Enap, 2019.
- FERREIRA, J. A. S; PORTELLA, G. A. **Controladoria - Conceitos e Aplicações Para Gestão Empresarial**. 1. Ed. São Paulo: Saint Paul, 2020.
- FIGUEIREDO, L. M. **Corrupção e desigualdade**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Processo, 2020.
- FILHO, V. P. F. **Planejamento e controladoria financeira**. 1. Ed. São Paulo: Pearson, 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HIGA, N; ALTOÉ, S. M. L. **Contabilidade em processo: da escrituração à controladoria**. 1. Ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- LOURENÇO, N. V. **Administração pública: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão**. 1. Ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- LUZ, E. E. da. **Controladoria corporativa**. 2. Ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- MARCELINO, C. A. A. da S. **Metodologia de pesquisa**. 1. Ed. Curitiba: Contentus, 2020.
- MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. 2. Ed. São Paulo: Pearson, 2018.
- PALUDO, A. V. **Administração pública**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- PEREIRA, L. C. B; SPINK, P. K. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- PERIS, R. W. **Finanças públicas**. 1. Ed. Curitiba: Contentus, 2020.
- PERSEGUINI, A. dos. S. **Responsabilidade social**. 1. Ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- PINHO, C. A. B. de. **Corrupção e administração pública no Brasil: Combate Administrativo e a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção)**. 1. Ed. São Paulo: Almedina, 2020.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. **Curitiba cria Controladoria-Geral do Município e avança na transparência**. Publicado em 19 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/curitiba-cria-controladoria-geral-do-municipio-e-avanca-na-transparencia/66784> Acesso em 27 de setembro de 2023.



PREFEITURA MUNICIPAL DE PIRAQUARA. **Piraquara está entre as cidades brasileiras melhores avaliadas na Escala Brasil Transparente.** Publicado em 16 de março de 2021. Disponível em: <https://www.piraquara.pr.gov.br/busca/piraquara-est-entre-as-cidades-brasileiras-melhores-avaliadas-na-escala-brasil-transparente> Acesso em 27 de setembro de 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DA VARGINHA. **Portal da transparência.** Disponível em: <https://lai.memory.com.br/pagina-inicial> Acesso em 27 de setembro de 2023.

PUNCH, K. F. **Introdução à pesquisa social – Abordagens quantitativas e qualitativas.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2021.

SANTIAGO, L. A. de. O. **Sistema de segurança e defesa cibernética nacional.** 1. Ed. Curitiba: Contentus, 2020.

SANTOS, R. V. dos. **Controladoria.** 2. Ed. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017.

SVIERCOSKI, V; MEDEIROS, J. M. de. **O sabor do saber científico: TCC no Serviço Social.** 1. Ed. Curitiba: Intersaberes, 2020.

TAQUETTE, S. R; BORGES, L. **Pesquisa qualitativa para todos.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.