

100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



## Controladoria aplicada ao setor público: estudo de caso na Prefeitura de Conchal/SP

**DEBORA VIEIRA INACIO**

Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP-EC)  
devieirainacio97@outlook.com

**FELIPE FERREIRA XAVIER DOS SANTOS**

Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP-EC)  
felipe.xavier@unasp.edu.br

**DIEGO HENRIQUE MOREIRA DOS SANTOS**

Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP-EC)  
diego.moreira@unasp.edu.br

**LUIS FERNANDO DA ROCHA**

Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP-EC)  
luis.rocha@unasp.edu.br

### Resumo

O presente artigo tem como objetivo compreender como os gestores de um setor público aplicam a controladoria em órgão público no interior de São Paulo. O estudo também busca mostrar como são os processos realizados no planejamento estratégico, operacional, controle e a execução de um sistema de controle interno em uma entidade pública, para esta alcançar seu maior desempenho e fornecer informações eficazes para auxiliar seus gestores na tomada de decisão. Também aborda o papel das leis e normas que regem o sistema de controle interno da prefeitura. A metodologia utilizada trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois, dessa maneira é possível aprofundar no tema das questões abordadas no trabalho e tendo como objeto de estudo a pesquisa exploratória, sabendo que ela nos fornece maior compreensão do que está sendo investigado. Sendo assim, para realização da coleta de dados foi elaborado um roteiro para uma entrevista contendo 10 (dez) perguntas de acordo com o tema do presente artigo, os entrevistados foram Chefe de Registros e Controle Interno e a Chefe da Divisão de Contabilidade da prefeitura do município. Após obter respostas para as questões apresentadas na coleta de dados, foi observado que a prefeitura do município possui um sistema de controle interno eficaz, com isso, é possível compreender que a prefeitura almeja cumprir todas as suas obrigações, obter os melhores resultados e suprir as necessidades da sociedade. Todavia, é esperado para melhoria dentro da entidade maior consenso dos servidores para desempenhar as atividades, dando prioridade para o que foi planejado, sendo assim, buscando sempre o melhor desempenho da entidade.

**Palavras-chave:** Controladoria; Controle interno. Planejamento; Tomada de decisão.

**Linha temática:** Outros temas relevantes em Contabilidade.

### 1. Introdução

A contabilidade pública auxilia seus gestores fornecendo informações úteis e precisas para contribuir no processo decisório da entidade; sendo assim, Andrade (2002) afirma que a

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO

CCN



APOIO



AICOGestión

contabilidade pública tem o objetivo de registrar as operações efetuadas ao longo de um período, a fim de garantir informações úteis para aqueles que fazem uso dessa ferramenta, garantindo a segurança financeira do patrimônio público.

Diante da necessidade de uma organização (sendo ela pública ou privada) em possuir um controle interno para melhor desenvolver suas atividades, existe na contabilidade gerencial, algumas ferramentas que auxiliam na gestão e que de acordo com Alves (2013), a contabilidade gerencial é um dos ramos da contabilidade que fornecem dados e informações relevantes para o bom andamento da empresa, e possui uma vertente chamada controladoria, que auxilia seus gestores e administradores a alcançarem o resultado desejado dentro de uma organização.

Para Padoveze (2004), a controladoria é o órgão administrativo responsável pela gestão econômica de qualquer empresa, cujo objetivo é o de levá-la à maior eficiência, tendo como base científica a ciência contábil, onde repousam os fundamentos da gestão econômica da empresa, responsável também por fornecer dados que serviram para auxiliar a quem fizer uso delas.

Sendo assim, a controladoria voltada para o setor público tem como objetivo o controle de departamentos para que cada departamento exerça de forma adequada seu trabalho, o planejamento e análise das suas estruturas financeiras fazem parte do processo de controle para que no desempenho de suas funções a organização atinja a eficiência e alcance os resultados conforme os planejamentos (Bruni e Gomes, 2010).

De acordo com Peixe (2009), a controladoria governamental serve como órgão de coordenação e controle de cúpula administrativa. É ela que fornece os dados e informações, que planeja e pesquisa, visando sempre mostrar a essa mesma cúpula os pontos de estrangulamento presentes e futuros que põem em perigo ou reduzem a eficiência administrativa. Diante desses fatores, surge a questão de pesquisa do trabalho: **como são aplicados os processos de controladoria encontrados em uma prefeitura do interior de São Paulo?**

Sendo assim, essa linha de pesquisa tem como objetivo compreender como os gestores de um setor público aplicam a controladoria, podendo assim apresentar para seus gestores dados necessários para tomadas de decisões acertadas para a obtenção de melhores resultados e o cumprimento de suas metas e objetivos que foram estabelecidas para cumprir com a sua obrigação de prestar de contas à sociedade.

Com isso, o trabalho justifica-se perante a necessidade de um órgão público ter um controle interno para melhor gestão de suas atividades para garantir a segurança financeira do patrimônio público. O trabalho apresenta como a controladoria auxilia nesse processo de gestão, sendo ela a responsável pelo bom funcionamento da entidade, fornecendo informações úteis para seus gestores.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Controladoria: Aspectos conceituais e históricos

A controladoria surgiu devido às grandes organizações norte-americanas que foram influenciadas por três fatores que marcaram o crescimento industrial: verticalização, empresas com controle centralizado; diversificação, grupos atuando em segmentos diversos do mercado; e expansão geográfica, que iniciou o que é conhecido atualmente como globalização devido o contato feito entre as empresas que acabam gerando informações para as organizações (Borges, Parisi e Gil, 2005).

Para Corbari, Weck, Cabral, Pereira e Macedo (2013) com as empresas crescendo dessa maneira, a sociedade vem se tornando cada vez mais exigente e com essas grandes expansões as empresas estão investindo mais em recursos tecnológicos para elevar a qualidade dos produtos e serviços e atender as expectativas dos clientes. Com isso, a exigência em relação aos serviços públicos vem aumentando consideravelmente e a cobrança por melhorias também.

É possível afirmar que o início do controle no setor público brasileiro se encontra na Lei Federal nº 4.320/1964 que, segundo Castro (2018), a lei instituiu normas gerais de direito financeiro, para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. A controladoria bem aplicada nas finanças públicas pode melhorar a relação entre os representantes que governam e os cidadãos, e por esse motivo, os órgãos do setor público começaram a investir cada vez mais em controladoria e foi por meio da controladoria que os gestores verificaram se todos estão aplicando corretamente os recursos oferecidos pela organização (Corbari et al., 2013).

De acordo com Pereira e Farias (2017), no princípio a controladoria estava apenas relacionadas a dois departamentos sendo eles a contabilidade e o financeiro, e todas as informações numéricas que chegavam para aqueles que precisavam utilizá-las eram fornecidos apenas por eles, porém, com o passar dos anos e os avanços tecnológicos a controladoria assumiu seu lugar dentro da empresa, interagindo agora não só com esses dois departamentos, mas com toda a organização.

Segundo Padoveze (2009), a controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo conjunto da Ciência Contábil dentro de uma organização, considerando que a Ciência Contábil é a ciência do controle e analisa os dados que são fornecidos em todos os aspectos temporais – passado, presente e futuro, auxiliando aqueles que fazem uso dessas informações.

E nesse contexto, com a necessidade de as empresas terem uma pessoa qualificada e capaz para exercer essa função, responsável por controlar e garantir o bom desenvolvimento da empresa surgiu a função de controller. E de acordo com Slomski (2016), o profissional precisa ser capacitado para exercer esta função, tendo vastos conhecimentos sobre as finanças e afins, garantindo que a empresa tenha controle sobre sua área operacional e financeira.

## 2.2 Funções de Controladoria

A determinação das funções da controladoria é uma tarefa complicada, devido ao fato de que podem ser exercidas várias funções dentro desse departamento de acordo com o tipo e o porte da organização. As atividades dependem diretamente do tamanho da empresa (Schmidt, Santos e Martins, 2014).

As atividades da controladoria são diversas, mas pode-se dizer que estabelecer, estruturar e conservar um plano integrado para o controle das operações; gerenciar, preparar e desenvolver os sistemas de controle quanto ao seu risco operacional, informações disponíveis e controle de negócios fazem parte das funções da controladoria (Alves e Macêdo, 2019).

Lunkes e Schmorrenberger (2009) confirmam que as funções de controladoria, em função do desenvolvimento empresarial, são abordadas como gestão operacional, gestão econômica e gestão estratégica, e o quadro 1 contém detalhadamente como as atividades são divididas conforme cada gestão.

<b>Gestão Operacional</b>	<b>Gestão Econômica</b>	<b>Gestão Estratégica</b>
Compreende o planejamento, a elaboração de relatório e a avaliação das atividades.	Consiste em subsidiar o processo de gestão, apoiando a avaliação de desempenho e o resultado.	Aborda o sistema de informação, o controle, a gestão de pessoas e a gestão organizacional.

Figura 1: Funções da Controladoria

Fonte: Lunkes, R. J; Schnorrenberger, D. (2009). Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas. Retirado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4916/controladoria-na-coordenacao-dos-sistemas-de-gestao>.

Bianchi, Backes e Giongo (2006) destacam que a atuação da controladoria dentro de uma organização pode ser definida como um departamento facilitador, que fornece informações adequadas às demais áreas da empresa para que possam implementar suas estratégias específicas, ou como a área que procura integrar o processo de decisões estratégicas de cada área da entidade.

Faz parte do papel da controladoria possuir a responsabilidade de gerar conteúdo de informações nos setores da entidade que são de sua competência. Ela participa da análise de balanços, escrituração, elaboração de relatórios contábeis, relatórios gerenciais, registro de patrimônio, entre outras competências de um gerente de contabilidade. A partir das informações geradas pelos setores da empresa, faz-se uma seleção do que é mais relevante, para garantir aos usuários que as informações sejam claras e tempestivas (Schmidt, Santos e Martins, 2014).

Segundo Pitiá (2011), a controladoria é responsável por fazer e expor informações ocorridas na entidade e suas principais funções são: estabelecer quais serão os planos de controles para atender a demanda dos serviços, avaliar se o que foi proposto está sendo posto em prática e se estão trazendo benefícios, elaborar relatórios para a gestão sobre o que foi encontrado na aplicação dos controles, implantar métodos que possam fazer com que os objetivos sejam alcançados e realizar controles para garantir a proteção dos bens.

A contabilidade gerencial pode ser considerada uma das ferramentas para a controladoria. Alaeddin e Thabet (2017) mencionam que os sistemas da contabilidade gerencial são especializados em assessorar, analisar, identificar e transmitir informações gerenciais úteis para o planejamento, análise de desempenho e tomada de decisões.

### 2.3 Controladoria Governamental

A controladoria no setor público representa a capacidade de fiscalizar como estão sendo contabilizados os montantes arrecadados pelo Governo e qual foi a destinação dada a esses valores, se está sendo destinada aos órgãos públicos conforme orçamento ou se existe alguma irregularidade com os procedimentos em que haviam sido planejados (Corbari et al., 2013).

As principais necessidades da existência de controladoria no setor público estão relacionadas com a assessoria, controle operacional e econômico e a otimização. Assessoria facilitaria o gestor na tomada de decisão, o controle operacional e econômico seria o responsável pela fiscalização dos órgãos e da aplicação dos recursos públicos, evitando a corrupção e irregularidades. A otimização está relacionada com a eficiência e eficácia dos serviços públicos (Oliveira, 2010).



É possível constatar a importância da controladoria no processo de gestão em um órgão público, porque a controladoria em um órgão público ampara os servidores públicos nas prestações de contas à sociedade. De acordo com o que Silva (2004), o Estado tende a ser estudado visando seu melhor desempenho diante das funções que lhe são concedidas, buscando atingir os objetivos e garantir a segurança econômica da sociedade.

Entrando na concepção da controladoria aplicada aos órgãos públicos, Silva (2013) destaca que a controladoria é o órgão responsável por fornecer informações adequadas para que a entidade alcance seus objetivos e o que foi planejado, ele também ressalta a importância da controladoria nos órgãos públicos que ainda não possuem e a importância de implantarem essa ferramenta como auxílio no processo de gestão, para que estas façam uso das informações que são fornecidas de forma eficiente.

## 2.4 O papel da controladoria no processo de gestão pública

A governança surgiu para definir um sistema de ações em uma entidade para garantir a direção, o controle e a transparência das ações dos gestores. Faz parte da governança recuperar e garantir a confiabilidade da gestão pública sob a ótica de seus grupos de interesses. A controladoria ingressou nas organizações para auxiliar na gestão, e segundo Figueiredo e Caggiano (2004), esse processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e realiza-se por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle.

O processo de gestão ocorre por meio do processamento da coleta de dados e informações que serão armazenadas e processadas no sistema de informações da empresa. Com a integração das informações obtidas nos vários departamentos, os sistemas de informações proporcionam aos seus administradores informações que permitem avaliar o desempenho de atividades, de projetos e de produtos da empresa, assim como a sua situação econômico-financeira por meio da apresentação de informações claras e objetivas de acordo com a necessidade de cada usuário (Crepaldi, 2017).

O sistema de informação deve captar informações internas e externas de questões relacionadas a sua gestão de maneira que possa contribuir os gestores na tomada de decisão. Na gestão é importante que se mantenha fidelidade e integridade de informação. A eficácia de um sistema tem sido visualizada quanto ao que se refere ao alcance da missão de tecnologia de informação. Se o objetivo do sistema for agilizar o processo de tomada de decisão, este tem que ser atingido, ou o sistema não virá ao encontro da sua expectativa, e pode ser julgado a partir da função de fornecer informação necessária ao processo de tomada de decisão da gerência (Imoniana, 2016).

### 2.4.1 Planejamento estratégico

Planejar é uma das formas que a empresa tem para aumentar sua chance no mercado de trabalho, porém esses planos não são garantia de sucesso, mas são tão eficazes quanto as premissas que foram neles incluídas. Com isso, o foco da Controladoria Estratégica é o Planejamento Estratégico (Padoveze, 2009).

O planejamento estratégico é utilizado para o bom andamento de uma organização, e segundo Nascimento e Reginato (2015), o planejamento dentro de uma entidade é feito pela necessidade que ela encontra em gerenciar suas atividades de uma forma adequada e para que as tarefas sejam realizadas conforme o que foi colocado, e com isso, aumentar suas chances no mercado de trabalho e apresentar a sociedade como ela realmente se encontra.

Tratando do aspecto público, nenhuma entidade pública pode trabalhar com o improviso, pois as atividades precisam ser todas planejadas. O planejamento trata da primeira função administrativa, por ser aquela que dá rumo às outras funções. O planejamento estratégico determina antecipadamente o orçamento e o objetivo a ser alcançado e é conhecido por tratar de assuntos mais amplos e abrangentes da entidade. Na área pública, esta função é tratada no Plano Plurianual (Castro, 2018).

Para Bezerra (2013), o Plano Plurianual (PPA) é uma ferramenta de planejamento que visa à solução dos problemas e demandas socioeconômicas previamente diagnosticado pelo governante. De maneira mais evidente, é no Plano Plurianual (PPA), em que está determinado que os alvos estabelecidos formam os programas de governo e os projetos ou atividades, retratam as ações que contribuirão direta ou indiretamente com cumprimento dos objetivos.

#### 2.4.2 Planejamento operacional

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento operacional atua no curto prazo, fundamentando-se nas operações organizacionais rotineiras e na otimização dos seus resultados e processos, conforme as normas e procedimentos postulados pela organização. O planejamento operacional é elaborado pelos níveis inferiores da empresa, focando nas atividades da rotina, criando condições adequadas para a melhora de sua execução.

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. É no nível do planejamento operacional que se formula o plano de ação da entidade, que contém a previsão das atividades e a base para seu monitoramento (Oliveira, Perez e Silva, 2015).

Este tipo de planejamento pode ser definido como materialização prática para a realização dos objetivos definidos no planejamento estratégico. Neles são estabelecidas as responsabilidades, os recursos humanos, os recursos financeiros e os recursos materiais e o cronograma de trabalho. É nessa etapa que a entidade organiza, identifica e escolhe as alternativas operacionais viáveis à execução das metas estabelecidas no planejamento estratégico (Silva e Sousa, 2018).

O planejamento operacional é auxiliado por ferramentas administrativas como cronogramas, orçamentos e organogramas. Estas ferramentas corroboram para a padronização de ações operacionais que buscam atingir os objetivos e metas colocados pelos gestores que buscarão o crescimento da organização (Maximiano, 2009).

#### 2.4.3 Execução

Após a realização do planejamento estratégico e operacional vamos entrar na parte da execução das tarefas, onde Beuren, Mambrini e Colauto (2002) afirma que a fase de execução é o momento em que são postas em prática as atividades estabelecidas no planejamento operacional, buscando tornar os acontecimentos ocorridos durante o período mais práticos para a obtenção das metas e objetivos que constam em seus planejamentos. Durante essa etapa, procura-se identificar, simular e optar pelas melhores alternativas capazes de conduzir a organização à eficácia. Assim, executar é, na realidade, realizar atividades, ou trabalhar para que os objetivos e metas descritos nos planejamentos estratégico e operacional sejam cumpridos.

Desta forma, verifica-se como a execução é importante em um processo de gestão, com isso, Nascimento e Reginato (2015) dizem que nesse processo pode haver mudanças

constantemente, pois só após a execução das atividades do que foi planejado podemos visualizar como será o desempenho da organização, podendo assim fazer alterações no plano estratégico e operacional se necessário, para que a empresa possa alcançar sua maior eficácia.

#### 2.4.4 Controle

O controle é uma das funções administrativas que analisa a execução de tudo o que havia sido planejado e consegue analisar se os resultados estão de acordo ou se possui alguma divergência no cumprimento de seus objetivos. Durante o controle ainda ocorrem algumas medidas corretivas, caso seja necessário, para que os administradores consigam manter a integridade e a continuidade da organização (Barreto, 2008).

Durante o processo de controle, os sistemas de informações são fatores essenciais para avaliação do desempenho da entidade e de seus resultados, isso porque as informações retiradas do sistema de informações são utilizadas para organizar as atividades de orientar os gestores. O uso dessas informações de maneira apropriada pode se tornar um diferencial no resultado da empresa, facilitando o alcance da eficiência (Beuren, Mambrini e Colauto, 2002).

Depois dos primeiros ensaios de controle na administração pública brasileira, a Constituição Federal de 1988, em seu art. 70 a 74, mostram as finalidades e competências constitucionais do controle interno público brasileiro. Dentre essas finalidades e competências, exige a de atuar em conjunto com o controle externo na fiscalização dos atos da Administração. O controle externo e o controle interno devem se complementar em uma associação operacional, tendo em vista que as atividades do controle interno auxiliam às atividades do controle externo (Cavalheiro e Flores, 2007).

### 3. Metodologia

A metodologia, conforme Prodanov e Freitas (2013) mencionam, estuda formas de realização de procedimentos e técnicas, estes que serão utilizados para desenvolver um pensamento. Sendo assim, foi feita uma revisão teórica de livros e artigos relacionados à controladoria, controller e gestão em órgãos públicos com a finalidade de dar suporte e nos auxiliar nas coletas de dados. Sendo assim, com o intuito de compreender o que está sendo analisada, a metodologia utilizada será de abordagem qualitativa dos dados que, segundo Richardson (2008), consiste em compreender as características de determinado fenômeno ou situação, por meio de análises aprofundadas das informações fornecidas, em vez de produzir medidas quantitativas.

A partir da escolha feita para a realização da coleta de dados, o objeto de estudo utilizado caracteriza-se de forma exploratória, e de acordo com Martins (2015, p. 75), “uma pesquisa exploratória serve para aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar num estudo posterior mais estruturado ou da situação em que pretende realizar tal estudo”.

Quanto ao instrumento de coleta de dados, foi realizada uma entrevista, pois ela nós forneceu resultados precisos e completos sobre as questões abordadas, logo Rosa e Arnoldi (2014, p. 36) ressaltam que “a opção pela técnica de coleta de dados através da entrevista deve ser feita quando o pesquisador/entrevistador precisa valer-se de respostas mais profundas para que os resultados da sua pesquisa sejam realmente atingidos e de forma fidedigna”. Entre os vários tipos de entrevistas, nós abordamos a entrevista estruturada, logo, Beuren (2004) ressalta que a entrevista

estruturada necessita de perguntas pré-determinadas, com pessoas classificadas para responder o tipo de pesquisa que vai ser efetuado e um roteiro a ser seguido.

Em relação a entidade estudada, trata-se de um município do interior de São Paulo, e de acordo com dados eletrônicos do município de Conchal, a cidade está situada no interior de São Paulo, onde dados de estimativa do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) a população atual é de 25.229 mil habitantes.

Para executar a coleta de dados, foi realizada uma entrevista no dia 22 de abril de 2020, com um roteiro de 10 (dez) perguntas, onde 4 (quatro) foram feitas para o Chefe de Registros e Controle Interno e 6 (seis) para a Chefe da Divisão de Contabilidade, as questões foram elaboradas pelos docentes, baseadas no tema do presente artigo, onde essas perguntas foram respondidas com informações internas da prefeitura, a fim de responderem o problema de pesquisa apresentado no artigo.

#### 4. Análise de Dados

A fim de manter a fiabilidade dos entrevistados, foi considerado que seria melhor identificá-los nomeando-os de A e B. A entrevistada A, é Chefe da Divisão de Contabilidade, ela trabalha há 17 (dezesete) anos no setor público e há 2 (dois) anos está exercendo este cargo dentro da prefeitura. O entrevistado B exerce cargo de Chefe de Registros e Controle Interno, este trabalha há 30 (trinta) anos no setor público e há 22 (vinte e dois) anos exercendo a respectiva função.

Toda empresa, seja ela um órgão público ou privado tem necessidade de se ter assessoria contábil para gerenciar suas atividades operacionais e financeiras. Levando em conta a necessidade de um órgão público utilizar a contabilidade como ferramenta de gestão, o assunto tratado foi como a contabilidade auxilia nos processos decisórios da entidade.

A contabilidade através dos registros realizados, hoje com o auxílio dos sistemas informatizados, alimenta automaticamente as informações de forma segregada. Desta forma os gestores têm condições de analisar diversos panoramas, como por exemplo, se as despesas obrigatórias por lei já atingiram seus percentuais determinados e com essa análise poderão ser tomadas as decisões sobre os tipos de gastos que serão prioritários (Entrevistada “A”).

A partir disso, a entrevistada “A” evidenciou a necessidade da contabilidade em uma prefeitura, onde, através de registros realizados em sistemas informatizados ela auxilia nos processos decisórios da entidade, e essa afirmação está de acordo com Andrade (2002) ao mencionar que a contabilidade pública tem o objetivo de registrar operações realizadas ao longo de um período, com o intuito de gerar informações fidedignas que serão utilizadas pelos gestores, garantindo a segurança do patrimônio público.

Logo após ter sido respondido como a contabilidade auxilia nos processos decisórios, o próximo assunto abordado refere-se à controladoria e como ela na organização tem a função de ser um departamento facilitador, onde foi questionado se no setor público ela é aproveitada dessa maneira e em que aspectos a controladoria auxilia a contabilidade.

A Controladoria serve para facilitar a tomada de decisão dos gestores públicos, fornecendo informações imprescindíveis para uma boa gestão, seja nos assuntos de cunho financeiro ou organizacional. O auxílio da Controladoria para a Contabilidade se dá na forma de compilação de dados, transformando as informações mais relevantes em relatórios estruturados, que possibilitam saber se está havendo déficit orçamentário, se ocorreu





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



aumento da dívida pública, se a aplicação dos recursos da Educação e da Saúde estão sendo insuficientes, a falta de recolhimentos previdenciários, o não cumprimento dos limites e condições da Lei de Responsabilidade Fiscal, se os repasses à Câmara dos Vereadores está correto, enfim, evitando desacertos que podem conduzir o dirigente a severas penas (Entrevistado “A”).

Schmidt, Santos e Martins (2014), ressaltam que a controladoria é responsável por gerar informações de todos os setores de uma entidade, consequentemente auxiliando na elaboração de relatórios que serão utilizados pelo gerente de contabilidade. Bianchi, Backes e Giongo (2006), também estão de acordo com a entrevistada, pois citam que a controladoria no setor público fiscaliza como está sendo utilizado o montante arrecado pelo governo, e se esses recursos estão sendo devidamente aplicados conforme o que foi planejado no orçamento. Assim, vinculam a controladoria e a contabilidade, auxiliando no processo de gestão da entidade.

Há a necessidade de se ter um profissional para exercer as funções direcionadas a controladoria e as atribuições que este faz para a entidade são imprescindíveis, pois os resultados para as entidades que possuem esse profissional, são satisfatórios. Pelo fato desse profissional ser algo positivo para as entidades, foi questionado sobre o assunto para descobrir se o município possui esse profissional específico.

Na resposta da Entrevistada “A” ela afirma que não há uma pessoa diretamente ligada para exercer as funções de controladoria. Entretanto, no artigo foi apresentada a importância de se ter um profissional, esse, denominado controller, para exercer as funções de controladoria, onde o Slomski (2016) menciona que o controller precisa ser um profissional capacitado para exercer a função, tendo domínio sobre o ramo da entidade, garantindo que esta tenha controle sobre sua área operacional e financeira.

Após ser discutido a importância de se ter um profissional diretamente ligado à controladoria, foi questionado sobre as formas que a controladoria contribui para a entidade pública e se a população percebe essa diferença ou se ela é percebida somente internamente.

Conforme citado nas questões anteriores, a prevenção ou correção de problemas são contribuições diretas para a organização, que são notadas somente no âmbito interno. Entretanto, indiretamente, mesmo sem a população perceber, toda a sociedade se beneficia, pois com o mapeamento de riscos feito pela controladoria, principalmente aqueles que geram despesas para o erário, é possível auxiliar o gestor a utilizar forma mais eficiente o dinheiro público, tendo relevante importância estratégica nos dias atuais (Entrevistada “A”).

A Entrevistada “A” informou que a prevenção e correção de problemas feitos pela controladoria são notadas somente no âmbito interno, porém, indiretamente a sociedade se beneficia dos sistemas adotados por esse sistema de controle, prevendo riscos e auxiliando os gestores a utilizarem de forma eficiente o dinheiro público. Corbari et al. (2013), Possuem o pensamento parcialmente de acordo com a resposta da Entrevistada “A”, porque eles dizem que a controladoria aplicada de forma correta dentro de um setor público faz com que melhore a relação entre os governantes e os cidadãos, mas não informa se esse benefício acontece de maneira direta ou indireta.

Toda empresa busca um certo progresso a partir de seu planejamento e no cumprimento das suas atividades e foi abordado com os entrevistados a importância dessa realização das tarefas para

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO



o desenvolvimento de uma entidade. A pergunta foi realizada com o intuito de descobrir como é realizado esse processo de execução das atividades dentro do órgão público.

As atividades de um órgão público são realizadas com base nas normas que regem cada assunto, ou seja, só é permitido fazer aquilo que a Lei permite. Nas áreas da Contabilidade e Controladoria existem agendas que são rotineiramente seguidas, devendo cumprir as atividades dentro dos prazos pré-estabelecidos. Como exemplo, há data correta para envio de relatórios *online* no Sistema AUDESP do Tribunal de Contas, há datas fixadas para a realização de audiências públicas e prestação de contas à população, encargos sociais que precisam ser recolhidos no prazo correto, senão a Prefeitura fica sem Certidão, enfim, existe toda uma estrutura organizacional burocrática que rege o sistema público, sempre direcionando as atividades para suprir os anseios da sociedade (Entrevistada “A”).

A resposta mostra que existem prazos e que essas datas, dependendo do assunto, existem normas que estipulam quando essas atividades deverão ser cumpridas. Essas leis são planejadas com o intuito de suprir os anseios das sociedades que é exatamente o que Beuren, Mambrini e Colauto (2002) afirmam, que a fase de execução é o momento em que são postas em prática as atividades estabelecidas no planejamento.

Depois de discutir sobre a execução das atividades dentro da entidade pública, o próximo assunto a ser tratado seria da diminuição das despesas. A inquirição realizada foi feita com a intenção de mostrar de qual forma a controladoria auxilia para a diminuição das despesas.

Analisando os Relatórios de Receitas e Despesas e emitindo alertas aos responsáveis pela execução orçamentária, ou seja, cada Diretor de Departamento tem que gerir seu orçamento no sentido de equilibrar e direcionar seus gastos dentro daquilo que lhe foi monetariamente reservado (Entrevistada “A”).

Na resposta fornecida pela Entrevistada “A”, ela informou que cada departamento público possui um orçamento a ser acompanhado e cada departamento possui um diretor responsável, que pode ser considerado como algo positivo pensando no aspecto que caso houver alguma inconsistência com o cumprimento dos orçamentos, pois possui um diretor em específico que pode ser alertado a respeito. A diminuição das despesas é dependente do orçamento e Castro (2018) menciona que o orçamento está na origem das atividades, porque na controladoria ele se encontra no planejamento estratégico, onde também se planeja o objetivo a ser alcançado.

A Entrevistada “A” informou que através da análise de relatórios e fiscalizando os mesmos é possível encontrar alguma inconsistência. Na obra de Corbari et al.(2013) a controladoria no setor público representa a capacidade de fiscalizar como estão sendo contabilizados os montantes arrecadados pelo Governo e qual foi a destinação dada a esses valores, se está sendo destinada aos órgãos públicos conforme orçamento ou se existe alguma irregularidade com os procedimentos em que haviam sido planejados, algo que corrobora com as informações passadas pela Entrevistada “A”.

Foi possível identificar como controladoria é importante tanto no planejamento, quanto no controle para a diminuição de despesas dentro de cada Departamento público. A próxima questão abordada está relacionada com o controle interno em um órgão público e qual era a necessidade da entidade em ter um sistema de controle interno e quais são as práticas adotadas pela prefeitura para realização deste tipo de controle.

A necessidade de ter o Controle Interno na Prefeitura está atrelada primeiramente ao cumprimento das determinações legais, pois tanto a Constituição Federal (art. 74) e o



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (Comunicado 32, de setembro de 2012), exigem a criação da estrutura de controle interno municipal, a ser sempre integrada por servidores do quadro efetivo. As práticas adotadas no Município de Conchal estão relacionadas à elaboração de Relatórios Quadrimestrais, que visam: Avaliar o cumprimento das metas físicas e financeiras dos planos orçamentários, bem como a eficiência de seus resultados (Entrevistado “B”).

Com a resposta do entrevistado “B”, é possível identificar perante a Lei Constituição Federal de 1988 (art. 74) e o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (Comunicado 32, de setembro de 2012) que houve obrigatoriedade de um órgão público ter uma estrutura de controle interno, no qual o Entrevistado “B” também contribui fornecendo informações das práticas adotadas pelo município de Conchal.

Após a resposta que o Entrevistado “B” forneceu para o estudo, é capaz de identificar qual era a necessidade de um setor público ter um sistema de controle interno e as práticas adotadas por ele. O próximo conteúdo abordado trata exatamente desse processo de planejamento estratégico com a formulação de orçamentos e objetivos e o planejamento operacional que trata das atividades de curto prazo que acontece na rotina da entidade.

Através de reuniões com os responsáveis pelos Departamentos e de audiências públicas com a participação da população são apresentadas propostas para a elaboração das peças orçamentárias. Após essa fase, é redigido um documento chamado Projeto de Lei, o qual é submetido à análise da Câmara de Vereadores e os nobres edis também podem contribuir com a proposta fazendo emendas. Com a aprovação do documento, podemos dizer que o Planejamento Estratégico é aquilo que chamamos de Plano Plurianual, onde são reunidas as estratégias de longo prazo (metas e custos) – para um período de 04 anos de gestão. Já o Plano Operacional, podemos dizer que é o Orçamento, que passa pelo mesmo procedimento citado acima, porém, são ações retiradas de dentro do PPA e que serão executadas em curto prazo, isto é, dentro do ano. Nosso município, por exemplo, adota a realização de reuniões mensais com os responsáveis pelos departamentos. Com mais informações e acompanhamento, tanto a execução quanto o planejamento vão se aperfeiçoando no decorrer do exercício (Entrevistado “B”).

Ao analisar as respostas, identificou-se que nesse momento da entrevista foi discutido uma das principais etapas da pesquisa, porque na resposta do Entrevistado “B” ele apresentou todo o processo de planejamento estratégico e operacional dentro da prefeitura de Conchal, que é exatamente o foco desta pesquisa, de poder mostrar os processos da controladoria dentro da entidade pública.

A primeira etapa, assim como apresentado, ocorre a elaboração das peças orçamentárias, que é discutido e decidido através de diversas reuniões com os responsáveis de cada Departamento da entidade e audiências com a participação da população. Uma das responsabilidades essenciais da administração pública é garantir a segurança econômica e financeira da sociedade. A controladoria aplicada no órgão público busca seus objetivos amparando os servidores públicos nas prestações de contas à sociedade (Silva, 2004).

O entrevistado ainda continuou dizendo que o planejamento estratégico é conhecido como Plano Plurianual (PPA) que estão reunidas as estratégias de longo prazo para um período de quatro anos de gestão e nele estão relacionadas as metas e os custos para esse período. Isso é exatamente o que Bezerra (2013) evidenciou, mencionando que o PPA é uma ferramenta de planejamento que

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO

CCN



APOIO



AICOGestión

visa à solução dos problemas e demandas socioeconômicas, e que é no PPA, em que está determinado que os alvos estabelecidos formam os programas de governo e os projetos ou atividades, retratam as ações que contribuirão direta ou indiretamente com cumprimento dos objetivos.

Castro (2018) ainda contribuiu com sua pesquisa, informando que o Plano Plurianual está é caracterizado como planejamento estratégico, confirmando mais uma vez a afirmação do Entrevistado “B”; Castro (2018) ainda acrescenta que esse tipo de planejamento trata de assuntos mais amplos e abrangentes, algo que confirma mais uma vez a resposta do Entrevistado “B” que disse que o planejamento operacional passa pelo mesmo processo de reuniões e audiências que o planejamento estratégico passa, porém, suas ações são retiradas dentro do PPA.

O Entrevistado “B” foi tão preciso em sua resposta fornecida, porque ele informou que o planejamento operacional são ações que serão executadas em curto prazo, que seria dentro do período de um ano. E quem afirma isso em uma de suas obras é Chiavenato (2004), onde cita que o planejamento operacional atua nas operações rotineiras da entidade em um período de curto prazo. Um exemplo apresentado pelo Entrevistado “B” de uma atividade de curto prazo são as reuniões mensais que são realizadas com os responsáveis de cada departamento que com o auxílio das informações, a execução e o planejamento vão se aperfeiçoando.

Após destacar todo o processo de planejamento estratégico e operacional, o próximo assunto a ser abordado seria a controladoria aplicado no processo de gestão pública, e por esse motivo, foi perguntado se a entidade pública possui um sistema de gestão elaborado e qual o papel da controladoria nesse sistema.

Há muitas melhorias nesse sentido. Inclusive a entidade utiliza sistema informatizado que permite ao Controle Interno e a outros usuários-chave que os mesmos consultem dados relevantes assim como permite comparar dados anteriores com os atuais. O papel do Controle Interno é aproveitar essas ferramentas para produzir o documento técnico relatando suas constatações, conclusões e recomendações, no sentido de prevenir e corrigir eventuais distorções (Entrevistado “B”).

Com a resposta do Entrevistado “B” foi possível identificar que esse processo de gestão pública está passando por um processo de melhorias, mas uma ferramenta utilizada nesse processo de gestão é o sistema informatizado que permite a alguns usuários a consulta de dados relevantes. Ainda falando dos sistemas de informações, Crepaldi (2017) revela que com a integração das informações obtidas nos vários departamentos, os sistemas de informações proporcionam aos seus administradores informações que permitem avaliar a situação da empresa através de informações claras e objetivas de acordo com a necessidade de alguns usuários.

Para Imoniana (2016), no processo de gestão é importante que se mantenha a fidelidade e integridade da informação para que auxilie os gestores fornecendo as informações necessárias para a tomada de decisão. Durante a entrevista foi respondido que o papel do controle interno é aproveitar essas ferramentas para produzir um documento técnico havendo algumas considerações para a prevenção de distorção de alguma das informações, o que é relevante para a fidelidade e integridade das informações, conforme considerado por Imoniana (2016).

Tratando a respeito do controle, foi comentado que o controle analisa tudo o que havia sido planejado e consegue analisar se a entidade está cumprindo os seus objetivos, e foi questionado se essa função administrativa de controle existe dentro do setor público e se ela é exercida pela controladoria.





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



O controle interno não consegue analisar 100% de tudo o que foi planejado com um único servidor acumulando outras tarefas. Para isso, teria que ter uma equipe composta por mais pessoas com conhecimento em diversas áreas, formando uma equipe de controle e isso é algo muito difícil de se conseguir, principalmente em Prefeituras de pequeno porte, onde os recursos são escassos. Costumeiramente, são analisados os objetivos que consomem mais recursos públicos, como os da Saúde, Educação, Obras e Pessoal, sendo analisado se está ocorrendo a devida aplicação do montante constitucional exigido por Lei. A maneira que isso ocorre, é por meio de sistema próprio informatizado para uso do Controle Interno, que vem facilitando as análises numéricas (quantidades, valores, medidas, estatísticas). Cabe é claro a colaboração de cada setor para que o trabalho do controlador seja realizado com sucesso e a organização tenha pleno êxito em suas atividades (Entrevistado “B”).

Segundo Barreto (2008), o controle é uma das funções administrativas que analisa a execução de tudo o que havia sido planejado e consegue analisar se os resultados estão de acordo ou se possui alguma divergência no cumprimento de seus objetivos. Em resposta à pergunta, o Entrevistado “B” disse que o controle interno não consegue analisar exatamente tudo o que foi planejado, indo contra a afirmação de Barreto (2008), mas ele explica que isso acontece porque existe apenas um servidor que ainda acumula outras tarefas.

O Entrevistado “B” em sua resposta informou que para uma entidade realizar um controle dessa maneira seria necessária uma equipe com uma quantidade maior de pessoas que possuem conhecimento em diversas áreas, e isso é muito difícil de acontecer, ainda mais em uma Prefeitura de pequeno porte, em que os recursos são escassos. A maneira mais simples que eles utilizam para resolver esse problema são as análises realizadas nos objetivos que consomem mais recursos públicos, verificando se está ocorrendo a devida aplicação do montante constitucional exigido por Lei.

Beuren, Mambrini e Colauto (2002) citaram em seu estudo que durante o processo de controle, os sistemas de informações são fatores essenciais para avaliação do desempenho da entidade e de seus resultados, e em resposta à questão o Entrevistado “B” informou que o sistema de informações é uma ferramenta muito útil para realizar as análises, mas que precisa da colaboração de todos os usuários. A Prefeitura deve ter ciência de que o uso dessas informações de maneira apropriada pode se tornar um diferencial no resultado da entidade, facilitando o alcance da eficiência.

## 5. Conclusão

Por meio do presente trabalho foi possível descobrir que a controladoria também é aplicada no setor público e possui todo um processo que tem a finalidade de certificar que os recursos sejam aplicados de forma eficiente para a otimização dos resultados de uma Prefeitura com toda a demanda de serviços públicos e para a prestações de contas à sociedade.

Quanto à classificação de controle dentro de uma entidade pública, foi possível descobrir que esse é um tema bastante abrangente, pois a função contábil e função gerencial de maneira prática possuem uma atuação de controle. Existe na Constituição Federal uma definição de controle interno e aspectos legais a serem observados, ou seja, a controladoria dentro do setor público possui leis que regularizam os processos de controle e que possui a obrigação de cumpri-las.

Foi possível cumprir os objetivos dessa pesquisa, porque constatou-se através de uma abordagem qualitativa que a gestão na entidade pública aplica a controladoria na entidade passando

7 a 9 de setembro

ORGANIZAÇÃO



APOIO



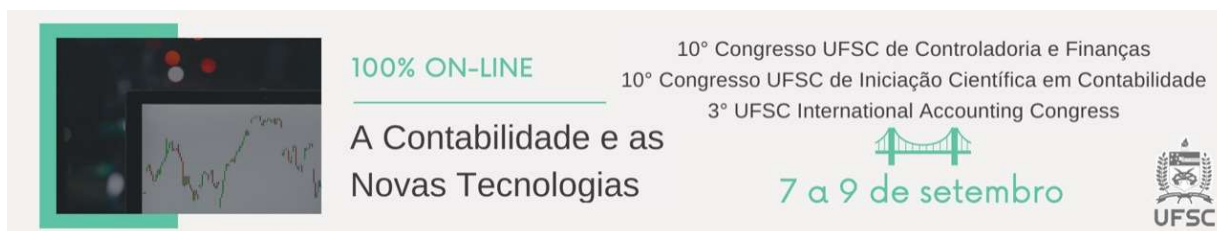
por todos os processo de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle e através desses processos foi compreendido que a Prefeitura de Conchal almeja cumprir todas as suas obrigações, obter os melhores resultados e suprir as necessidades da sociedade, tudo com o auxílio do controle interno da Prefeitura junto com os sistemas de informações.

Nota-se que a prefeitura não possui uma grande equipe para a realização do controle interno, principalmente na execução de todas as atividades, mas deve ser considerado que o estudo de caso foi realizado em uma Prefeitura de pequeno porte no interior de São Paulo em que é escassa de recursos. A melhor solução para essa situação seria o consenso dos servidores no desempenho das atividades para realizar essas atividades priorizando somente o que foi planejado, e o controle interno atua com maior intensidade nas atividades que demandam maiores quantidades de recursos. Para futuras pesquisas, seria relevante que fosse pesquisado os processos de controladoria em uma Prefeitura de grande porte, em que existe maiores quantidades de recursos e uma exigência maior de controle.

## REFERÊNCIAS

- Alaeddin, O; Thabet, A. A. S. (2007). Management accounting systems, credit risk management practices and organizational performance at commercial banking sector in Palestine. International Journal of Accounting, Finance and Business. Kota Bharu, v. 2, n. 5, p. 136-151.
- Alves, R. L; Macêdo, M. E (2019). O Papel do Controllor no Planejamento Estratégico de uma Empresa. Id on Line Rev.Mult. Psic., vol.13, n.43, p. 45-59. Retirado de <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1461/2249>.
- Alves, R. V. (2013). Contabilidade Gerencial: Livro-texto com exemplos, estudo de caso e atividades práticas. São Paulo: Atlas. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://www.grupogen.com.br/e-book-contabilidade-gerencial-4213272>
- Andrade, N. A. (2002). Contabilidade Pública na Gestão Municipal. São Paulo: Atlas.
- Barreto, M. G. P. (2008), Gestão: a relevância dos custos da qualidade. São Paulo: Saraiva. Retirado de [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000140&pid=S0080-6234201100070001200006&lng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000140&pid=S0080-6234201100070001200006&lng=pt)
- Beuren, I. M. (2004). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Beuren, I. M; Mambrini, A; Colauto, R. D. (2002). A Controladoria Como Unidade Administrativa de Suporte ao Processo de Gestão na Perspectiva da Gestão Econômica. CRCPR. Paraná. Retirado de <https://www.crcpr.org.br/new/content/publicacao/revista/revista133/controladoria.htm>
- Bezerra, J. E., Fº. (2013). Orçamento Aplicado ao Setor Público: Abordagem Simples e Objetiva, 2ª edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479726/>

- Bianchi, M; Backes, R. G; Giongo, J. (2006). A participação da Controladoria no processo de gestão organizacional. Revista Contexto - UFRGS, Porto Alegre, v. 6, n. 10.
- Borges, T. N Parisi, C; Gil, A. L. (2005). O Controller como gestor da Tecnologia da Informação: realidade ou ficção?. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 9, n. 4. Retirado de <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/410>
- Bruni, A. L; Gomes, S. M. (2010). Controladoria: conceitos, ferramentas e desafios. Salvador: EDUFBA. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/5630/1/Controladoria%20empresarial.pdf>.
- Castro, D. P. (2018). Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público, 7ª edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597018455/>
- Cavalheiro, J. B; Flores, Paulo C. (2007). A organização do sistema de controle municipal. 4. ed. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul.
- Chiavenato, I. (2004). Administração nos Novos Tempos, São Paulo: Campus.
- Corbari, E. C; Weck, J. C. S; Cabral, P. W; Pereira, T. C. G; Macedo, J. J. (2013). Controladoria governamental: uma investigação de suas funções no poder executivo estadual. Caderno Gestão Pública. Retirado de <https://www.uninter.com/cadernosuninter/index.php/gestao-publica/article/view/180>
- Crepaldi, S. A; Crepaldi, G. S. (2017). Contabilidade Gerencial: teoria e prática. 8 ed. São Paulo. Atlas.
- Figueiredo, S; Caggiano, P. (2004). Controladoria: teoria e prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- Imoniana, O. J. (2016). Auditoria de Sistemas de Informação, 3ª edição. [Minha Biblioteca]. Retirado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597005745/>
- Martins Junior, J. (2015). Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir, e apresentar trabalhos monográficos e artigos. 9 ed. Rio de Janeiro: Vozes. Retirado de <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/149506/pdf/0?code=4uJud39bZYffJCE+2yhM/vB5FAfHru0M4FeN6u+mjk7Ne0JiRVyT8C8/urp8GuGtcavj58rSR8EOvWLR+qTS9w==>
- Lunkes, R. J; Schnorrenberger, D. (2009). Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas. Retirado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4916/controladoria-na-coordenacao-dos-sistemas-de-gestao>.



- Maximiano, A. C. (2009). Fundamentos de Administração, São Paulo: Atlas.
- Nascimento, A. M; Reginato, L. (2015) Controladoria: Instrumento de Apoio ao Processo Decisório. 2ª ed. Revista ampliada. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, L. M; Perez J. H; Silva, C. A. (2015). Controladoria Estratégica. 11. ed. – São Paulo: Atlas.
- Oliveira, A. B. S. (2010). Controladoria governamental: governança e controle econômico na implementação das políticas públicas. São Paulo.
- Padoveze, C. L. (2004). Controladoria básica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Padoveze, C. L. (2009). Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Pereira, V; Farias, C. S. (2017). Fundamentos de Controladoria. Porto Alegre.
- Peixe, B. C. S. (2009). Finanças públicas: controladoria governamental. Curitiba: Juruá.
- Pitiá, M. G. (2011). Controladoria na gestão - 1ª edição. Saraiva. [Minha Biblioteca].
- Prodanov, C. C; Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Rio Grande do Sul. Retirado de <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg>
- Richardson, R. J. (2008). Pesquisa social: métodos e técnicas (3a ed.). São Paulo: Atlas. Retirado de <http://poncedaher.net.br/marketing-2014-166-176>.
- Rosa, M. V. F. P. C; Arnoldi, M. A. G. C. (2014). A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica. Retirado de <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/36499/pdf/0?code=rPLZcRg7WiPHFM MILoSf76q7UfYeAZJwgKX7HfzOYCKlhyPBHOWQu/ayK5fFWuGg8qnryn2vbb77wxlnlp /fRg>
- Santos, A. (2010). A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes. Rio de Janeiro. Retirado em [https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/t205745.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf)
- Schmidt, P; Santos, J. L; Martins, M. A. S. (2014) Manual de Controladoria. São Paulo: Atlas.
- Silva, E. F. (2013). Controladoria na Administração Pública. São Paulo: Atlas.
- Silva, L. M. (2004). Contabilidade Governamental: Um Enfoque Administrativo. 7ª ed. São Paulo: Atlas. [Minha Biblioteca].
- Slomski, V. (2016). Controladoria e governança na gestão pública. São Paulo: Atlas.