

**WALESKA SILVA DA CONCEIÇÃO**

**CONTROLADORIA GOVERNAMENTAL COMO INSTRUMENTO DE  
GESTÃO**

Artigo entregue a Faculdade Amadeus como Trabalho de Conclusão de Curso, objetivando o grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Msc. Betânia da Costa Leite.

Co-orientador: Cantidiano Novais Dantas

ARACAJU - SE  
2008

# CONTROLADORIA GOVERNAMENTAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Waleska Silva da Conceição<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente estudo aborda a relevância da Controladoria no setor governamental como instrumento de gestão em uma visão sistêmica da organização, por meio do aproveitamento dos conceitos e práticas relativas à controladoria na iniciativa privada, para o setor governamental, mas preservando as peculiaridades da Administração Pública. Para tanto, foram pesquisados teóricos sobre o tema, Controladoria de Clovis Luís Padoveze e, na seqüência, trabalhou-se uma modelagem para a controladoria no setor governamental, focada na assessoria de gestão. Nessa parte, expõem-se os motivos para criação da controladoria no setor governamental e suas peculiaridades, o papel da controladoria, o perfil do controlador, os aspectos legais para sua criação e as principais funções gerenciais da controladoria, como a organização do sistema de planejamento, controles internos, sistemas de custos, governança e qualidade.

Sendo assim, o modelo que foi apresentado serve de referência para instituição e para o funcionamento da controladoria no setor governamental.

**Palavras-Chave:** Controladoria; Visão Sistêmica; Sistemas de Controle Interno; Gestão Governamental.

## INTRODUÇÃO

As mudanças na economia mundial têm exigido tanto das organizações privadas quanto das organizações públicas ações administrativas capazes de alcançar cada vez produtos e serviços melhores, em tempos mais reduzidos e com menos recursos.

Discutem-se, em cada pleito eleitoral, os problemas da gestão pública e os resultados que esta tem alcançado verificando a necessidade de uma atuação gerencial capaz de transformar a situação vigente que independa da ação dos políticos.

A gestão, para ser eficaz, necessita de continuidade, de acompanhamento. Com as freqüentes alterações nos comandos dos governos, inicia-se novo período desprezando o

passado e olhando para o futuro apenas até o término do próximo mandato. Não é mais discutido hoje estado máximo ou mínimo, mas sim a necessidade do estado eficiente.

Assim, o objetivo deste trabalho é trazer à discussão sobre a criação da controladoria no setor público para o desempenho de uma visão sistêmica da gestão no auxílio à tomada de decisão, utilizando-se para tanto, dos conceitos e práticas adotadas na iniciativa privada e preservando as peculiaridades que cercam a atividade pública.

A proposta é inserir a controladoria no setor governamental com um papel gerencial, preocupado também, mas não só, com organização dos controles, todavia dando ênfase a atividades como o planejamento orçamentário e estratégico, com o gerenciamento dos custos governamentais, com a governança e qualidade, visando a gerar informações capazes de proporcionar decisões mais técnicas no setor governamental.

## **1 CONCEITO DE CONTROLADORIA**

A Controladoria é uma ciência autônoma e não se confunde com a Contabilidade, apesar de utilizar todos os instrumentos contábeis. Para, Padoveze (2004, prefácio).

A controladoria é um órgão administrativo responsável para gestão econômica da empresa, com o objetivo de levá-la a maior eficácia, com base científica na ciência contábil. (...)

O objeto da controladoria é identificação a mensuração, comunicação e decisão relativa aos eventos econômicos. Ela deve ser a gestora pelo lucro e pela eficácia. A controladoria necessita estar sempre avaliando e controlando suas operações e seus produtos por meio de funções relacionadas com o planejamento empresarial e o sistema de custos. Essa necessidade configura-se com base na garantia da continuidade da empresa, seu desempenho a otimização de seus resultados de forma a se tornar uma empresa válida. No dizer de Shimidt (2006, p.12):

... o aumento físico e a complexidade das organizações para criação da controladoria, fizeram com que surgisse a necessidade de criação de mecanismo de acompanhamento da gestão dessa nova forma de empreendimento.

A globalização e as relações governamentais como fatores impactantes para a criação da controladoria nas organizações, que veio como resposta ao processo de evolução natural do século XX, com raízes na gestão caracterizada por delegação de autoridade e de responsabilidade e a partir dessas exigências, ocorreu a necessidade para o

controle interno, surgindo assim o papel do controle contábil que caracterizou a função inicial da controladoria.

A controladoria baseia-se em princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, tais como contabilidade, administração, planejamentos estratégicos, economia, psicologia, estatística e sistemas. À colher subsídio de outras áreas de conhecimento para desempenhar as funções que lhe são atribuídas à controladoria pode estabelecer as bases teóricas necessárias a sua atuação na organização.

## **2 A CONTROLADORIA NA GESTÃO GOVERNAMENTAL**

### **2.1 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO GOVERNAMENTAL**

A administração pública, portanto, é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito Federal, Municipal ou Estadual, de acordo com os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum do povo. Segundo Padoveze (2004, p.64),

Em sentido formal é o conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral.

A Administração Pública é diferente da iniciativa privada pela obediência compulsória aos princípios constitucionais, básicos da impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade, razoabilidade, eficiência, proporcionalidade, ampla defesa contraditório, segurança jurídica, supremacia do interesse público e motivação. Por isso, não há possibilidade de comparação direta entre a Administração Pública e a praticada na iniciativa privada.

A Administração Pública naturalmente terá seus processos mais demorados, pois terá que licitar, obedecer a prazos e ritos processuais, motivar decisões, dar publicidade aos atos com datas predeterminadas pela legislação, dentre outros.

Todavia, afastada em preliminar a possibilidade de comparações simples com o seguimento privado, é também princípio constitucional que a gestão eficiente, eficaz e efetiva, equitativa. Por isso, a gestão tem de ser conduzida utilizando-se dos mesmos conceitos e

técnicas de gestão da iniciativa privada, apenas adaptados ao setor público, tendo em vista a observância de princípios específicos.

Nesse caso, o administrador deve planejar, dirigir, organizar, controlar recursos humanos, técnicos e materiais postos à sua disposição e, sempre prestar as devidas contas sobre a gestão.

## **2.2 A GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO GOVERNAMENTAL VISTA COMO UM SISTEMA**

Assim como uma empresa privada, um órgão ou entidade governamental é um sistema aberto que se integra ao ambiente.

São necessários todos os recursos humanos, tecnológico e material para todas as unidades organizacionais, como compras, financeiro, licitações, pessoal, contabilidade, atividades meio ou fim que se transforma em bens ou serviços oferecidos à sociedade. Cada pessoa ou unidade que nele opera é a parte do sistema e depende do trabalho de outras unidades e pessoas. Mas se no meio do processo der algo errado a qualidade do resultado final é afetado.

O funcionamento do sistema pressupõe a otimização procedimentos, técnicas e organização dos seus componentes de tal maneira que haja a racionalização dos recursos desde a entrada, processamento e saída dos serviços postos à disposição para a sociedade. E essa pode ser definida como eficiência no sentido restrito, não na concepção de princípio constitucional.

O desafio das organizações governamentais é mesmo nesse sentido, o de fazer mais com menos. Mas para isso é necessário gerir, planejar, organizar, controlar e dirigir o seu sistema de controle e de informações de forma mais eficiente, mas, contudo também de forma eficaz.

A partir desse contexto a necessidade da administração pública preocupar-se em medir o seu trabalho, e os resultados, comparando-os com parâmetros por meio de mecanismos gerenciais para que possam ser melhorados.

## **2.3 AUDITORIA E CONTROLADORIA INTERNA GOVERNAMENTAL**

Pode-se existir aparentemente conflito entre as funções da auditoria interna e a controladoria, haja vista que ambas visam ao controle das operações, mediação de

desempenho, proteção dos ativos e interpretação de resultados. As diferenças na prática são identificáveis, a organização dos controles pertence à controladoria e a fiscalização, a auditoria evidencia as principais diferenças no tratamento das funções entre a controladoria e auditoria.

A controladoria é um órgão de linha e responsável pela execução de vários trabalhos rotineiros. A auditoria não realiza atividades de linha preocupando-se apenas com a revisão dos trabalhos de outros departamentos executados também pela controladoria. A auditoria avalia a eficácia dos procedimentos na parte tributária das transações, procedimentos que quase sempre definidos pela controladoria.

A auditoria exerce uma função de assessoria, como um órgão de staff. Nessa função, a Auditoria não exerce qualquer tipo de autoridade sobre os demais departamentos, podendo apenas recomendar, nunca impor, qualquer tipo de controle e outros procedimentos administrativos. A controladoria, por sua vez, tem como obrigação, entre outras idéias, manter um controle efetivo sobre os gastos das demais áreas. Para Oliveira (1998, p. 29) diferencia o seguinte:

A diferença mais importante, é que a controladoria deve se caracterizar como um processo contínuo de identificação, mensuração e de comunicação de informações para subsidiar as tomadas de decisões. (...)

## **2.4 FUNÇÕES DA CONTROLADORIA**

Neste estudo foram trabalhadas idéias que não obedecem à mesma característica em suas funções, de que dispõe a Controladoria Geral da União. É tratado aqui, da criação uma controladoria no âmbito da Administração Pública, voltada para organização e gestão dos controles e da informação, com apoio a planos e orçamentos.

Medição e análise dos resultados das unidades organizacionais, das pessoas, organização interna, processos de trabalhos internos, criação e análise de indicadores de desempenho, seja ele contábil, de programas de governo ou processos internos, financeiros, físicos, área fim ou meio.

A controladoria não deve possuir comportamento relacionado a punições ou verificações que objetivem fraudes em outros departamentos ou pessoas.

Caso ocorra fraude, a auditoria terá que ser imediatamente avisada. A controladoria de informar, persuadir, organizar e influenciar todo seu poder de conhecimento e da

informação para exercer influência aos gestores e demais agentes públicos. Sendo a única autoridade exercida hierarquicamente pelo responsável da controladoria é dentro da sua própria unidade subordinada.

Para exercer a sua função de gerar informações, a controladoria deve gerenciar os processos de trabalho auxiliando a todas as unidades administrativas a estabelecer e registrar suas rotinas diárias, semanais, mensais, anuais ou em outros períodos necessários, e a forma, prazos e procedimentos pelos quais cada departamento, divisão ou pessoa se relaciona com os demais.

## **2.5 A CRIAÇÃO DA CONTROLADORIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

### **2.5.1 A CONTROLADORIA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A controladoria é uma unidade administrativa que dispõe sobre sua posição no organograma do órgão ou entidade, como órgão de linha.

O posicionamento da controladoria na estrutura organizacional da Administração Pública é a Secretaria de Administração, a exemplo da Administração de um Estado ou Município. Por outro lado, observa-se brevemente que deve ser feita uma nova proposta de nova Secretaria de Administração.

Pois não se trata esta da usual Secretaria de Administração que na maioria das vezes os órgãos públicos detêm, mas, sim, de uma Secretaria voltada para todas as áreas - meio da à Administração.

Por isso, não haveria Secretaria de Governo, Secretaria de Planejamento, Secretaria de Fazenda ou qualquer outra que represente atividades - meio estariam contempladas na Secretaria de Administração.

### **2.5.2 - A IMPLEMENTAÇÃO DA CONTROLADORIA**

A controladoria, para que seja criada num âmbito da administração pública, necessita de lei em sentido formal de cada ente governamental.

Não basta, entretanto, a lei na verdade, uma mudança de cultura que precisa ser trabalhada, já que a administração pública não tem como regra, por seus gestores, o hábito de tomar decisões em cima de informações técnicas, sendo o processo decisório fortemente influenciado por questões políticas e pelo ambiente.

Assim a controladoria transformar-se-ia em um instrumento de redução da discricionariedade do gestor, ao apontar os caminhos técnicos para tomada de decisões. Diz Nakagawa (1993, P.102): “A implementação da controladoria deve começar pelo diagnóstico da organização, que foram considerados como os itens mais relevantes para efeitos desta elaboração ou revisão da estrutura organizacional” (...).

### **2.5.2.1 Revisão ou Elaboração da Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional é a evidenciação de como o órgão ou entidade é organizada formalmente, fruto de sua departamentalização. À controladoria importa o conhecimento da estrutura organizacional, bem como as competências das unidades administrativas que compõem para organização dos controles. No entendimento de Araújo (2001, p.123):“ A estruturação por funções básicas, é base de um grande número de estruturas organizacionais, pois é formada pela somatória de atividades semelhantes e de acordo com os objetivos da organização”.

Os objetivos da departamentalização são maximizar a especialização das pessoas, exercerem controle, coordenar, descentralizar, integrar ambientes e reduzindo conflitos. Não importa qual seja a forma utilizada pelo órgão ou entidade, mas deve existir uma estrutura real. Nos órgãos ou entidades públicas deve haver regulamentação em sentido formal das competências de cada unidade organizacional.

No poder executivo, geralmente é lei que estabelece a estrutura organizacional e o decreto regulamenta as competências de cada unidade administrativa.

No poder legislativo, a resolução é aprovada em plenário nas entidades da administração indireta dos próprios atos internos da diretoria como instruções normativas.

### **2.5.2.2 Identificação das Competências das Unidades Organizacionais**

Para a controladoria conhecer o sistema de informações da organização governamental como forma de suprir o gestor para decisão. Conhecer a organização em movimento é necessário para a controladoria o processo decisório, elaborar normas de conduta, estabelecer estruturas de comunicação e dar visibilidade aos processos como subsídio à tomada de decisões.

Só é possível a tomada de decisões corretas por meio da obtenção de informações corretas. A controladoria entra no processo decisório apresentando ao gestor público uma simulação de situações que lhe permita estimar o melhor resultado. Na maioria das vezes as atividades de cada unidade organizacional são descritas em forma narrativa, ou seja, são listadas em atividades que cada unidade desenvolve e que possua responsabilidade.

### **2.5.2.3 - Fluxos dos Processos**

Processo é a denominação que se dá a atos consecutivos de movimentação em seqüência do trabalho entre pessoas ou unidades administrativas com início e fim identificados. O objetivo de estudar os processos é o de garantir a fluidez em sua movimentação de forma eficiente e eficaz, de maneira que gerem valor ao usuário-cidadão. Na administração pública equivale ao cliente na iniciativa privada.

Os processos dividem-se em atividades e, essas, em tarefas: Processos são macroações desenvolvidas pela instituição e podem passar por diferentes unidades organizacionais. Atividades são ações desenvolvidas por unidades administrativas específicas e identificadas no organograma que agrupadas formam um processo. Tarefas são as subdivisões em série, ou seja, o processo é comprar, tarefa é elaborar edital, e atividade é licitar.

Para identificação de todos os processos e das responsabilidades de cada unidade administrativa, são essenciais para o conhecimento o sistema de informações do órgão ou entidades, permitindo a controladoria não só identificar as não conformidades como também propor revisões.

Todos os processos devem ser associados indicadores de desempenho para a medição da efetividade, ou seja, subentende - se a eficiência, como relação custo benefício, e a eficácia como grau de atendimento de resultados e geração de valor e de qualidade da gestão e em última análise, para a sociedade. Diz Garcia (2000- 2003): “Da mesma forma, dentro de cada processo, para cada atividade, de estar associada um direcionador de custos, ou seja, a forma com que os recursos são consumidos”.

#### **2.5.2.4 - Diagnostico do Sistema do Controle Interno**

O controlador trabalha com diagnóstico do sistema de controle interno. Com esse diagnóstico, ele poderá ordenar as unidades administrativas segundo a sua necessidade de melhorias e iniciará seus trabalhos pelas apresentações de problemas de maior impacto sobre a gestão, Colenghi (1997, p.178): “...parte da premissa de que existe um número reduzido de causas, da ordem de 20% que são responsáveis por 80% dos problemas nos processos, e que se corrigidos os outros problemas são resolvidos automaticamente”.

Uma das formas de levantar os problemas das unidades administrativas é por meio de checklists de controle. Essa técnica individualiza os setores, os controles mínimos considerados necessários para o funcionamento com eficiência dos sistemas.

A elaboração deles pressupõe o conhecimento dos controles mínimos necessários em cada unidade administrativa, mas também podem conter itens de controle da administração.

A sua aplicação deve ser feita diretamente pelo controlador, para que possa ele, juntamente com a entrevista, realizar outras perguntas derivadas da observação que ele fará na unidade permitindo-lhe avaliar a gravidade, urgência e tendência dos problemas, além de poderem estabelecer um relacionamento interpessoal com os profissionais que integram o sistema de controle de informações.

#### **2.5.2.5 Manual de Procedimentos**

O objetivo de editarem manuais é facilitar o funcionamento da organização, facilitando a comunicação e solidificando procedimentos. Contendo informações sobre a estrutura da organização, atividades e tarefas, processos, procedimentos, regras internas, ética, formulários. No entendimento de Oliveira (2002, p.398): “Manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos executivos e funcionários da empresa”.

A importância dos manuais é a unificação em um documento com muitas informações sobre as entidades, que podem ser fontes de fácil e constante consulta, pois padroniza procedimentos e documentos, evitando discussões sobre as entidades, que podem ser fontes de fácil e constante consulta.

Devem ser padronizados com procedimentos e documentos, evitando discussões sobre entidades que podem ser também fontes de grande consulta, procedimentos e rotinas identificados às linhas de autoridades. Todo o trabalho sugerido de normalização desde a missão, visão e valores da instituição, o organograma, a identificação dos processos, as tarefas, o perfil dos cargos e rotinas às regras internas de comportamento e principalmente o código de ética da instituição, devem ser objetos de manualização feito pela controladoria.

Os manuais devem ser atualizados preferencialmente periodicamente com datas para a sua reavaliação e pode ser elaborado um único manual com todos os itens anteriormente referidos.

## **2.6 A CONTROLADORIA E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**

A Administração Pública Gerencial surge na segunda metade do séc. XX como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, também, em função de desenvolvimento tecnológico e da globalização da economia mundial. Comenta Pereira (1998): “Administração Gerencial tem como princípios eficiência administrativa, ou seja, eficácia, equidade, economicidade, que no controle a posteriori dos resultados da gestão mediante indicadores de desempenho”.

Com sua forte ênfase na apuração e no controle de custo a rigorosa profissionalização da administração e, por conseguinte, dos servidores públicos, estruturas horizontal, incentivos à criatividade, maior participação da sociedade na administração, pressuposição de que poderá punir com rigor os que falharem.

## **2.7 – PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO**

O papel da controladoria na administração pública em relação ao planejamento orçamentário é assumir integralmente o sistema, desde a identificação dos problemas sociais e administrativos.

O dimensionamento de suas causas, a busca da evolução, do controle da demonstração e avaliação dos indicadores de desempenho até o planejamento mensal pela programação financeira e do cronograma de desembolso conforme a Lei Complementar nº 101, art. 8º.

## **2.8 A CONTROLADORIA E O CONTROLE INTERNO**

### **2.8.1 A FUNÇÃO TÉCNICA DA CONTROLADORIA EM RELAÇÃO AOS CONTROLES INTERNOS**

Os meios de prevenir e detectar problemas de ordem formal ou material que podem resultar em atos antieconômicos ou dolosos perante a fazenda pública, a adoção dos controles internos e a sua organização estão relacionadas com a gestão das instituições governamentais, fazendo parte destes como instrumentos para viabilização da missão institucional.

A garantia de honestidade, de eficiência, de prevenção dos erros e fraudes em qualquer organização não existe porque os processos são trabalhados por pessoas que, naturalmente, estão sujeitas as falhas intencionais ou não, mas a articulação com os departamentos e pessoas, a elaboração do plano de organização, a manutenção de controle interno são funções próprias da controladoria.

## **2.9 - A CONTROLADORIA E O SISTEMA DE CUSTOS**

A máquina administrativa precisa ser eficiente de maneira a permitir que os serviços gerados pela administração sejam revestidos de agilidade, com melhor qualidade possível e pelo menor custo. Para Catelli (2001, p, 570):

Os sistemas de custo, de forma geral, possuem funções de avaliação de estoques, de controles internos e administração gerencial. A necessidade de contabilidade de custos da idéia de que a administração não precisa mensurar física e monetariamente seus projetos e atividades. (...)

Para gerenciar seus custos o setor público trabalha com sua estrutura em unidade administrativa que permita a instituição de um sistema de custos. Não existe sistema de custos que não agregue às informações monetárias a quantificação física.

A implantação dos sistemas de custos nas administrações públicas será um divisor histórico entre épocas. Além de alterar a estrutura administrativa no setor público, diminuirá discretamente do gestor que terá informações técnicas para decisões, e também identificará pontos de erros, fraudes e desperdícios na gestão, facilitando a ação do controle e permitindo maior retorno dos recursos investidos pela sociedade.

Mas é preciso ressaltar que um sistema de custos não depende apenas de cálculos, de controles e papéis, mas também de pessoas qualificadas e comprometidas para que o sistema seja alimentado e gere resultados positivos.

Algumas implantações de sistema de custos na contabilidade governamental elementares são folhas de pagamento por centro de custos, controle e avaliação patrimonial, controle de materiais e depreciação.

## **2.10 GOVERNANÇA CORPORATIVA, QUALIDADE E CONTROLADORIA.**

Na administração pública há também o conflito entre o principal e o agente. Os interesses, na prática andam em direções opostas. É urgente a adoção de práticas mínimas de gestão no setor público além do cumprimento de legislação, como a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Nesse passo alguns movimentos estão sendo construídos, por meio de Programas de Qualidade do Serviço Público (PQSP), do Ministério do Planejamento, que sua função é tornar mais eficiente. O funcionamento do PQSP apóia-se em uma estrutura informal. Segundo o IBGC, (Outubro, 2006): Na teoria econômica tradicional, a governança a corporativa surge para procurar superar o chamado conflito de agência presente a partir do fenômeno da separação entre a propriedade e a gestão empresarial.

Mas o aprofundamento das questões voltadas ao estudo de governança estabelece uma necessidade básica a gestão das corporações, qual seja o princípio de accountability.

A coordenação central do Programa fica a cargo de uma gerência executiva da secretaria de Gestão do Ministério, cuja missão é mobilizar e apoiar as organizações públicas

no desenvolvimento de uma gestão voltada para a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

No Mistério tem como fundamentos a legalidade, gestão participativa, moralidade, impessoalidade, publicidade, eficiência, gestão baseada em processos, excelência dirigida ao cidadão, valorização das pessoas, agilidade, foco em resultados, inovação, controle social e aprendizado organizacional, visão de futuro.

## **CONCLUSÃO**

Diante da complexidade dos processos que envolvem a gestão pública, para melhor decisão por parte do gestor, é necessário que se esteja amparado em sólidas informações gerenciais, alicerçadas em controles eficazes e planejamento estruturado, é a missão da controladoria no setor governamental.

Controladoria, como departamento, não incorpora as funções de auditoria, que são desenvolvidas por unidade independente, sob coordenação da mesma, estariam todos os serviços administrativos como contabilidade, controle de materiais, financeiros, planejamento orçamentário e estratégico, patrimônio, organização dos controles internos e externos e processos de trabalho.

Mas diante da complexidade dos processos que envolvem a gestão pública, para melhor decisão por parte do gestor é preciso que se esteja amparado em sólidas informações e técnicas atuais de gestão, essas técnicas e informações gerenciais, alicerçadas em controles eficazes e planejamento estruturado, é a missão da controladoria no setor governamental. As novas técnicas e ferramentas de gestão de qualidade, planejamento estratégico e outras, são instrumentos de trabalho da controladoria.

Não se pode desprezar o setor governamental a necessidade de aprimoramento técnico, a inovação tecnológica da informação as ferramentas de gestão, o entendimento de que administrar é algo complexo e depende da visão sistêmica.

O setor governamental precisa evoluir, e só vai trilhar esse caminho quando entender que é preciso organizar-se.

## **ABSTRACT**

### **SUMMARY**

This study addresses the relevance of Controlling the government sector as a management tool in a systemic view of the organization, through the use of concepts and practices relating to controlling the private initiative for the government sector, but preserving the peculiarities of Public

Administration. For both, were searched theorists on the subject and, afterwards, worked up a model for controlling the government sector, focused on the advice of management. In this part, explain the reasoning for creation of the government controlling the industry and its peculiarities, the role of controller, the profile of the controller, the legal aspects for its creation and the main functions of controlling management, as the organization of the planning system, Internal controls, systems of cost, quality and governance. Thus, the model was presented that serves as a reference for institution and for the functioning of controlling the government sector.

**Keywords:** Controlling; Vision Systemic; Internal Control Systems; Government Management.

## **BIBLIOGRAFIA**

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional:** arquitetura, gestão da qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas. 2001

CASSARRO, Antonio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões.** 3.ed. São Paulo: Pioneira, 2001

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica.** São Paulo: Atlas, 2001

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e qualidade total: uma integração perfeita.** Rio de Janeiro.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria:** teoria e prática. 3 ed. São Paulo, 2004.

GARCIA, Ronaldo Coutinho. **A reorganização do processo de planejamento do governo federal:** O PPA 2000-2003. Brasília:

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Disponível em < [http:// www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>

NAKAGAWA, Massayuki. **Introdução à controladoria:** Conceitos, sistemas, Implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, Clovis Luís. **Controladoria Básica:** Pioneira Thompson, Learning, 2004.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do estado e administração pública gerencial.** 2.ed. Rio de Janeiro, 1998.

PEREIRA, LUIZ Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do estado e administração pública gerencial.** 2.ed. Rio de Janeiro : Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão:** teoria e prática. 2.ed. São Paulo. Atlas, 2006.

SHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos Santos. Fundamentos de Controladoria. In: **Coleção resumos de Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2006.