

Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
Escola Pós-Graduada de Ciências Sociais
Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão e Políticas Públicas

Irineu Carlos de Almeida

**A CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO
CONTRA A CORRUPÇÃO E SUA EFICÁCIA NA GESTÃO
MUNICIPAL TRANSPARENTE**

Paradigma: Controladoria do Município de São Paulo

**SÃO PAULO
2014**

Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo
Escola Pós-Graduada de Ciências Sociais
Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão e Políticas Públicas

Irineu Carlos de Almeida

**A CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DE INTERVENÇÃO
CONTRA A CORRUPÇÃO E SUA EFICÁCIA NA GESTÃO
MUNICIPAL TRANSPARENTE**

Paradigma: Controladoria do Município de São Paulo

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Fundação Escola de
Sociologia e Política de São Paulo, como
parte dos requisitos para obtenção do título
Especialista em Gestão e Políticas
Públicas.

Orientador: Fábio Pereira de Andrade

São Paulo

2014

Dedico este trabalho à minha mulher Hedy
e aos meus filhos Caio e Glauco,
que souberam entender as minhas horas
de ausência familiar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que me ajudaram a chegar até aqui: professores, amigos, tutores e, em especial, à Fundação Perseu Abramo – FPA – do Partido dos Trabalhadores, na gestão do Professor Márcio Pochmann, que investe na capacitação de sua militância formando profissionais em gestão e políticas públicas em prol de um país melhor administrado. Graças à bolsa de estudos da FPA em parceria com a FESPSP foi possível a elaboração deste trabalho.

RESUMO

O mandato municipal sob o ponto de vista administrativo é permeado de desafios que levam o prefeito recém empossado a refletir sobre qual a melhor política que deverá adotar, por ocasião do planejamento estratégico, na condução do seu mandato, em especial, a política a ser desenvolvida na gestão orçamentária do município, posto que, ser ela o principal elemento de viabilização quando na implementação de políticas públicas.

O orçamento municipal mal conduzido traz ao prefeito, principal gestor, conseqüências desagradáveis provocando interferências por parte do Tribunal de Contas e do Ministério Público na condição de controladores externos do orçamento municipal.

Para fazer frente à dinâmica dos acontecimentos, o prefeito não pode ser o último a saber. Para uma gestão financeira eficaz deve buscar respostas imediatas para a solução dos problemas, dessa forma, uma gestão administrativa preventiva deverá estar operando permanentemente.

O escopo desse trabalho busca oferecer ao prefeito, como forma de antecipação dos problemas de ordem financeira a orientação na implantação de um órgão administrativo denominado *Controladoria* que servirá como instrumento de intervenção na condução de políticas públicas a serem implementadas na sua gestão.

Com a implantação de uma controladoria no município, o gestor municipal terá ao seu alcance as informações necessárias para combater corrupção, malversação de verbas, proporcionando ainda, economia e melhor controle nos gastos públicos, condições necessárias para uma política de boa governança pautada numa gestão transparente com administração participativa.

O presente trabalho em busca de sua efetividade, adotou como parâmetro de pesquisas e informações, os motivos que levaram o Prefeito Haddad a criar, no Município de São Paulo, a CGM- Controladoria Geral do Município de São Paulo.

Palavras-chave: controladoria, gestão orçamentária, gestão transparente.

ABSTRACT

The municipal office under the administrative point of view is fraught with challenges that take the newly inaugurated mayor to reflect on what the best policy that should take, during the strategic planning , the conduct of its mandate , in particular , the policy to be developed budget management in the municipality , since she is the main element of feasibility when implementing public policy.

The mishandled municipal budget brings the mayor, chief manager, unpleasant consequences causing interference by the Court and the Public Prosecutor provided the municipal budget external controllers.

To cope with the dynamics of the events, the mayor can not be the last to know. For effective financial management should seek immediate answers for solving problems, thus a preventive administrative management should be continuously operating.

The scope of this work seeks to provide to the mayor, as a way to anticipate financial difficulties in implementing the guidance of an administrative body called Controller which will serve as a tool for intervention in the conduct of public policies to be implemented in its management.

With the implementation of a controller in the municipality, the municipal manager will have at your fingertips the information needed to combat corruption, misuse of funds, though , delivering savings and better control of public spending , necessary conditions for a policy of good governance guided in a transparent management with participative management.

The present work in search of its effectiveness, adopted and research and parameter information, the reasons Mayor Haddad create in the City of São Paulo CGM Comptroller - General in São Paulo.

Keywords: comptroller , budget management , transparent management.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 08 |
| 1.1. Ilustração Gráfica do Presente Trabalho..... | 08 |
| 1.2. Elementos Norteadores do Trabalho..... | 09 |
| 1.3. Mandato Municipal e Governança Pública..... | 10 |
| 1.4. Modo Petista de Governar..... | 10 |
| 1.5. Gráfico de Timmer adaptado ao Governo Municipal..... | 11 |
| 1.6. Formas Democráticas de Controle das Ações Governamentais..... | 12 |
| 1.6.1. Poder Legislativo..... | 13 |
| 1.6.2. Poder Judiciário..... | 13 |
| 1.6.3. Ministério Público..... | 13 |
| 1.6.4. Tribunal de Contas..... | 14 |
| 1.7. Controles Internos..... | 14 |
| 1.8. Conceito de Controladoria..... | 15 |
| 2. A PREFEITURA DE SÃO PAULO, SEUS NÚMEROS E A CGM..... | 18 |
| 3. CGM – CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO..... | 19 |
| 3.1. O Controlador..... | 19 |
| 3.2. Estrutura da CGM – Controladoria Geral do Município..... | 20 |
| 3.3. Site prefeitura.sp.gov.br/controladoria..... | 21 |
| 3.4. Áreas de atuação da CGM – Controladoria Geral do Município..... | 22 |
| 3.4.1. Corregedoria Geral do Município..... | 22 |
| 3.4.2. Ouvidoria Geral..... | 22 |
| 3.4.3. Coordenadoria de Auditoria Interna..... | 22 |
| 3.4.4. Coordenadoria de Promoção da Integridade Pública..... | 23 |
| 3.4.4.1 – Organograma da Controladoria..... | 23 |

| | |
|--|-----------|
| 4. CONSIDERAÇÕES SOBRE A CGM – CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO..... | 24 |
| 5. COMO IMPLANTAR UMA COORDENADORIA EM UM MUNICÍPIO..... | 26 |
| 5.1. Planejando a implantação de uma Controladoria..... | 26 |
| 5.2. Considerações Importantes..... | 26 |
| 6. RELAÇÃO DAS ATIVIDADES DA CONTROLADORIA..... | 28 |
| 6.1 Atividades da Contabilidade..... | 28 |
| 6.2. Atividades do Serviço Financeiro..... | 29 |
| 6.3. Atividades de Planejamento e Elaboração Orçamentária..... | 30 |
| 6.4. Atividades de Planejamento e Elaboração Orçamentária..... | 30 |
| 6.4.1. Sugestões Complementares..... | 31 |
| 7. EXEMPLO DE ORGANOGRAMA DE CONTROLADORIA..... | 32 |
| 8. CONCLUSÃO..... | 33 |
| 9. REFERÊNCIAS..... | 34 |

1- INTRODUÇÃO

Após as eleições o prefeito eleito precisa saber sobre as responsabilidades que assumirá no decorrer do seu mandato. Algumas providências deverão ser tomadas imediatamente após sua posse. O presente trabalho pretende abordar, sem tentar esgotar o assunto, as medidas necessárias ao desempenho de uma boa gestão financeira na execução do orçamento municipal, no decorrer do seu de mandato.

O Tribunal de Contas, como auxiliar do Poder Legislativo atuará concomitantemente com a gestão municipal iniciada, fiscalizando todos os gastos e aportes financeiros efetuados durante toda gestão.

Incidentes ocorridos com malversação de verbas, corrupção de funcionários, desvios de função, utilização da máquina administrativa e outras infrações penais, colocarão o Ministério Público em ação através de inquéritos civis para apuração de responsabilidades.

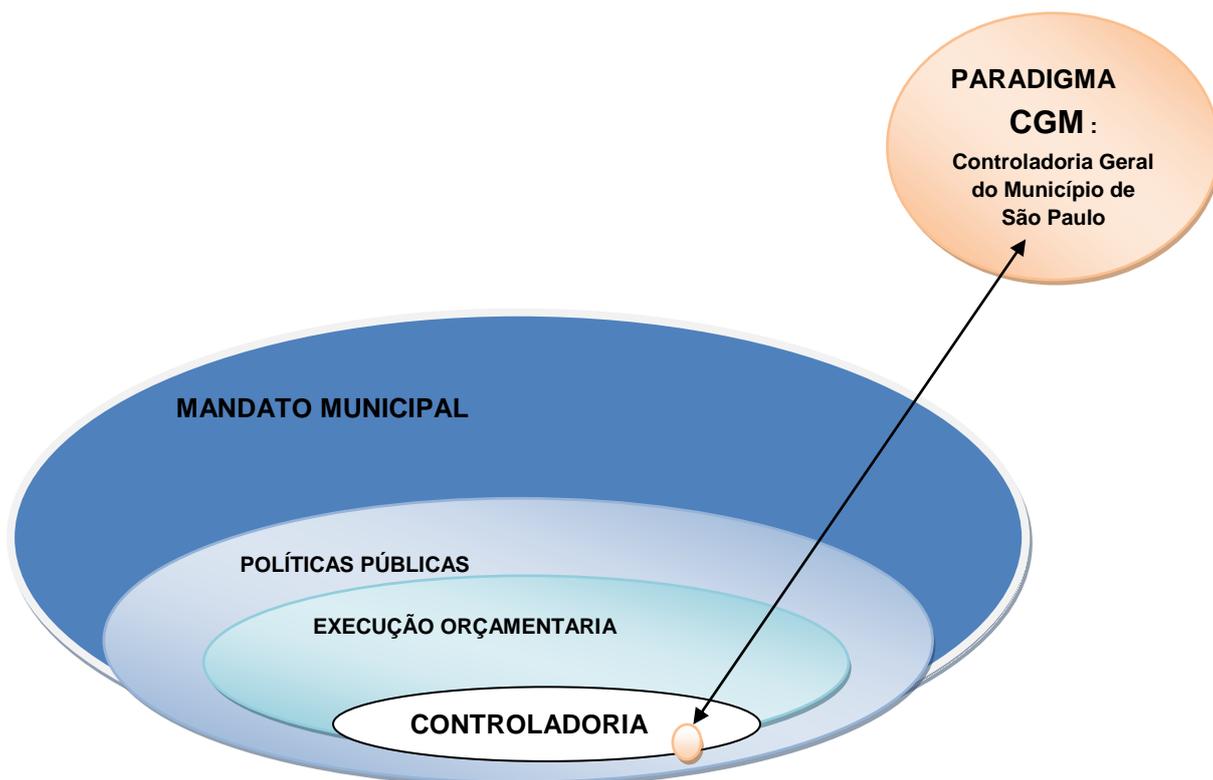
Esses órgãos funcionam como controles externos dos gastos efetuados pela municipalidade na consecução de seus fins que é o atendimento da população em suas necessidades de saúde, educação, transportes, obras, entre outras.

Como atender todas as demandas sem incorrer em infrações de qualquer ordem visando um mandato sem turbulências calcado em bases legais para uma atuação administrativa transparente e participativa na execução do orçamento?

A indagação será respondida no presente trabalho quando for abordada a implantação de uma controladoria para as ações da gestão municipal. Discorreremos sobre a gestão municipal do governo do Prefeito Haddad¹ no Município de São Paulo que adotou como solução, ainda em campanha, pela criação de uma coordenadoria diferenciada que servirá de paradigma para o escopo desse trabalho.

1.1 Ilustração gráfica do presente trabalho

¹ - Prefeito do Município de São Paulo Fernando Haddad.



1.2 Elementos norteadores do trabalho

Adotamos para o desenvolvimento geral do presente trabalho os conceitos estabelecidos como tema da boa governança, políticas de como bem governar do Partido dos Trabalhadores. A técnica utilizada é a análise qualitativa. Para tanto, as fontes empregadas para a coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Livros, publicações de alguns autores, as apostilas e os vídeos do *Curso de Especialização Em Gestão e Políticas Públicas* da FESPSP, constituíram o material básico para a elaboração deste trabalho. Além disso, utilizou-se artigos científicos, teses e dissertações obtidas, em grande parte, por meio de pesquisas na *Internet*, como base do material da pesquisa bibliográfica realizada. Em relação à pesquisa documental, foram realizados levantamentos nas normas jurídicas que apresentam relacionamento com o tema, com ênfase na Constituição Federal e na Lei Complementar 131 de 27 de maio 2009- que alterou a Lei de Responsabilidade Fiscal – Lei n. 101/2000.

Os resultados esperados estão voltados para a compreensão dos órgãos que compõem a Administração Pública Municipal como responsáveis pela gestão e fiscalização de recursos públicos e para a análise do controle interno como um instrumento de gestão e *accountability*,

aqui tratado como responsabilização política dos governantes, já que o termo nos remete à idéia de prestação de contas, abarcando os elementos de monitoramento e responsabilização, tendo no gerenciamento e o acompanhamento das ações dos agentes públicos uma maneira de controle da corrupção nas finanças públicas, tudo sob o comando de um Controlador, profissional habilitado para assessorar o prefeito, principal gestor, nas tomadas de decisões.

1.3 Mandato Municipal e Governança Pública

O conceito de Governança é dividido fundamentalmente em duas modalidades: Governança Privada, sem interesse para nossos estudos, e Governança Pública, um estudo desenvolvido pelo IBGP² apresenta em seus estudos quatro conceitos sobre Governança Pública, dos quais adotaremos dois:

a) *Governança no setor público pode ser definida como a capacidade que um determinado governo tem para formular e implementar suas políticas. A fonte dessa governança são os agentes públicos ou servidores do Estado que possibilitam a formulação/ implementação correta das políticas públicas e representam a face deste diante da sociedade civil e do mercado, no setor de prestação de serviços diretos ao público. (ARAUJO – 2002).*

b) *Governança Pública é a proteção da inter-relação entre gestão, controle e fiscalização por organizações governamentais e por organizações criadas por autoridades governamentais, visando à concretização dos objetivos políticos de forma eficiente e eficaz, bem como a comunicação aberta e a prestação de contas, para benefício das partes interessadas. (TIMMER,2000)³* A segunda conceituação também muito abrangente, ao nosso ver, estabelece um critério mais objetivo para o nosso trabalho e, aproveitamos o gráfico ilustrativo de (TIMMER,2000 p. 10)⁴ que abrange os conceitos acima declinados, adaptando-o para o modo de governo municipal, cujo mandato propomos para ser seguido pelos prefeitos na condição de principal gestor público no âmbito do poder executivo do município.

² Instituto Brasileiro de Governança Pública

³ Hans TIMMER – Economista Chefe do Banco Mundial

⁴ Timmer, ao conceituar governança pública estabelece que na Governança Pública o resultado a ser obtido é a melhoria dos serviços prestados à sociedade e dos benefícios auferidos pela população.

1.4 Modo Petista de Governar

O Partido dos Trabalhadores adotou como eixo político de governar a adoção de uma gestão ética no combate à corrupção que não podem estar apoiados somente na retidão de caráter dos agentes públicos com capacidade de decisão, mas que devem ser fruto de organização e de mudança estrutural da administração, de forma a garantir gestão democrática, eficiente e aberta ao controle social. (EDUARDO TADEU,2014.)⁵.

Essa conduta política expressa o reconhecimento da necessidade de uma mudança estrutural na forma de administrar o bem público, coaduna-se com os conceitos da boa governança como um arranjo em busca da eficiência e transparência no modo de governar e, no encontro desses argumentos temos a aprovação da Lei Complementar 131/2009⁶ aprovada pela presidente Dilma Rouseff que modifica a Lei 101/2000 impondo a obrigação do gestor em mostrar suas contas à população de forma clara e cristalina.

Notadamente podemos verificar essa conduta no modo de governar do atual prefeito do Município de São Paulo Fernando Haddad decidindo por uma mudança estrutural em sua administração ao implantar um órgão de controle para os gastos públicos.

1.5 Gráfico de Timmer⁷ adaptado ao Governo Municipal



⁵ Professor Eduardo Tadeu – Modo Petista de Governar do Curso de Gestão e Políticas Públicas da FESPSP.

⁶ Altera a LRF- Lei de Responsabilidade Fiscal – Lei n. 101/2000

⁷ Hans TIMMER – Economista Chefe do Banco Mundial

1.6 Formas Democráticas de Controle das Ações Governamentais

O controle sobre a administração pública tem fundamental importância numa ordem democrática devendo envolver vários níveis e arranjos institucionais que contenham representação política e lhes sejam delegadas funções e poderes. É o que insere a Constituição Brasileira de 1988 e sobre esses controles aqui discorreremos, não sem, antes, estabelecer algumas considerações preliminares:

- que apresentaremos uma definição de “controle administrativo” mais elaborada no decorrer do trabalho bastando, inicialmente, entender o seu conceito mais simples, assim resumido: “o controle é uma das exigências normativas associadas ao funcionamento da democracia representativa e de sua burocracia pública”. (ROGERIO BASTOS ARANTES, MARIA RITA LOUREIRO, CLAUDIO COUTO, MARCO A.C. TEIXEIRA – 2010)⁸.

- de forma geral aguarda-se que os preceitos instituídos na Magna Carta e nas leis infraconstitucionais sejam cumpridos, de forma evidenciar a conduta dos agentes públicos e o resultados de suas políticas sejam passíveis de verificação e sanção, conforme estabelece a LRF- Lei de Responsabilidade Fiscal, entre outras, sem distinção de políticos eleitos, dirigentes indicados, burocratas, e funcionários em geral.

- que Soberania Popular incide no dever de prestação de contas de todos aqueles que ascenderam ao poder pelo sufrágio universal como representantes do povo e, em seu nome, irão comandar o poder executivo para qual foi eleito, assim, todo aquele que for eleito com a função de governar responde como principal responsável pelos seus atos e por todo aparelhamento político-administrativo incluindo os secretários, indicados para outros órgãos sob a sua responsabilidade governamental, burocratas de carreira e o funcionalismo em geral e, que essa condição estabelece a obrigatoriedade prestar as contas conforme determina as leis vigentes, em especial, a LRF- Lei de Responsabilidade Fiscal. A esse conjunto de medidas e responsabilidades chamamos de “responsabilização política dos governantes” traduzido do termo em inglês “*accountability*” *democrática*.

De forma sucinta, por não ser escopo do nosso trabalho, apresentamos os principais controles democráticos exercidos na administração pública previstos na Constituição Pátria.

⁸ Burocracia e Política Brasileira – Editora FGV

1.6.1 Poder Legislativo

São várias as formas que a nossa Constituição estabelece controles sobre as ações governamentais dos entes federados. O Congresso Federal tem as prerrogativas de fiscalizar o Executivo nas ações governamentais, porém, de uma forma fragilizada, posto que, ser o Executivo um dos poderes mais coesos, melhor aparelhado e com a vantagem de administrar o Tesouro Público, podendo negociar com o Legislativo espaços de poder que tem a força de amenizar as cobranças partidárias no sentido de fiscalizar os gastos do Poder Executivo das contas mal administradas.

1.6.2 Poder Judiciário

Na qualidade de Guardião da Constituição o Poder Judiciário tem entre suas prerrogativas o poder de anular qualquer lei emanada do Poder Legislativo e ou ação do Executivo que não estejam em conformidade com a Carta Magna, mas também apresenta fragilidades, pois somente atuará no controle dessas normas se sofrer provocação para esses fins através dos instrumentos específicos, em contrário, permanecerá na inércia.

1.6.3 Ministério Público

Considerado o quarto Poder Federativo o Ministério Público reúne condições técnicas e efetivas para fiscalizar a conduta dos gestores públicos, entenda-se aqui, como gestores públicos. os funcionários públicos burocráticos e, ou, equiparados de todos os escalões e aqueles investidos em cargos públicos pela via eleitoral democrática. Com instrumentos previstos na Constituição defende os direitos da sociedade concernentes ao direito difuso e coletivo e do meio ambiente. Tem ao seu dispor a possibilidade de promover o inquérito civil que é um instrumento para apuração de responsabilidades dos governantes, inclusive com a prerrogativa de propor acordo o chamado TAC (Termo de Ajuste de Conduta). Um órgão eficaz contra a corrupção e a malversação de verbas, porém, apresenta um inconveniente técnico na ordem democrática das transparências dos atos de governar, ninguém controla os promotores deixando dúvidas sobre a lisura de seus comportamentos.

1.6.4 Tribunal de Contas

O Tribunal de Contas é o principal controlador das finanças públicas previsto na Constituição como órgão auxiliar do Poder Legislativo, tem vida própria, detendo poderes de obrigar o governante público a explicar para a população cada centavo gasto nas obras públicas sob pena da imposição de ações administrativas que interferem diretamente na Administração, tais como, cancelamento de contratos, paralisação de obras, entre outros. Faz cumprir religiosamente a Lei de Responsabilidade Fiscal- LRF, podemos inferir ao Tribunal de Contas como o mais eficaz órgão controlador das finanças públicas no país. A sua interferência nos contratos administrativos é de tamanha monta que se pensa em transferir para o Congresso Nacional a responsabilidade do ato de paralisar obras em andamento a nível nacional, sua fragilidade é encontrada na forma de nomeação de seus ministros através de indicações políticas.

1.7 Controles Internos

Para um perfeito entendimento sobre controles internos, trazemos à baila um resumo de um brilhante trabalho de (ARAGÃO -2009) referente ao assunto: “Procura-se neste trabalho verificar o real significado dos controles internos para gestores públicos e para a auditoria governamental e demonstrar, em que medida, as auditorias do Tribunal de Contas da União - TCU consideram os riscos de controles dos órgãos e entidades públicos e dos programas de governo e apresentam contribuições efetivas para o aprimoramento dos controles internos. A análise da bibliografia demonstrou que o controle interno constitui segurança para o gestor público e é peça-chave para a auditoria, que avalia os mecanismos de controles internos para dimensionar os riscos ao opinar sobre a gestão, além de contribuir para a melhoria de sua eficácia. Dentre os estudos que estabeleceram estruturas conceituais e padrões de controles internos para as empresas e organismos governamentais, destaca-se o estudo elaborado pelo *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treaway Commission – COSO*, cujo objetivo principal foi o de auxiliar as organizações a avaliar e aperfeiçoar a aplicação de controles internos. Para o COSO, controles internos é um processo conduzido pelos gestores e empregados de uma organização para segurança razoável de alcance de objetivos nas categorias de confiabilidade das informações financeiras, de conformidade e de eficiência e eficácia operacional. Uma estrutura eficaz de controles internos compreende cinco

componentes integrados: ambiente de controle, avaliação de risco, atividade de controle, informação e comunicação e monitoramento. O estudo tornou-se referência mundial, sendo também incorporado pelas entidades ligadas ao setor público. O U.S. *Government Accountability Office – GAO* elaborou metodologia intitulada Ferramenta de Gestão e Avaliação de Controle Interno e a *Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – Intosai* publicou as Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público. Verifica-se que as estratégias e normas de auditoria do TCU apontam para a necessidade de avaliação dos controles da gestão pública, como forma de contribuir para o seu desempenho e prevenir a ocorrência de irregularidades. A pesquisa permitiu concluir que, embora o TCU ainda não disponha de uma norma publicada e difundida acerca da avaliação de controles internos, está elaborando metodologia específica de avaliação, cujo objetivo é avaliar se os controles são capazes de mitigar os riscos associados aos processos principais da entidade auditada. Verifica-se que as auditorias do Tribunal estão incorporando aos poucos a metodologia, recentemente desenvolvida, existindo esparsos trabalhos que utilizaram métodos robustos de avaliação de controles internos. Portanto, considera-se necessário ampliar a sua utilização, com o propósito de consolidar a metodologia e promover a sua difusão interna e externamente.

1.8 Conceito de Controladoria

A Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada em informações contábeis e numa visão multidisciplinar, É responsável pela modelagem, construção e manutenção de sistemas de informações e modelos de gestão das organizações, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os conduzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas. Estas necessidades informativas são, a cada dia, maiores, exigindo que a Controladoria atue de forma proativa em relação a estas necessidades, o que exige dos profissionais desta área uma formação bastante sólida em termos de conhecimentos relativos ao processo de gestão organizacional. Necessário entender que as organizações são entidades de transformação de recursos (materiais, humanos, financeiros, tecnológicos etc.) que tem por objetivo a geração de benefícios de natureza material (bens, serviços, riquezas) e não material (de ordem afetiva, intelectual, moral), sempre revertidos ao próprio homem. Isto as caracteriza como organizações sociais e

econômicas. A controladoria deve promover a eficácia organizacional, viabilizar a gestão econômico-financeira e participar ativamente do planejamento e controle das operações (JOHNSON -2009).

Apoiado nessa conceituação de Controladoria, destacamos os argumentos de (AIRTON ROBERTO REBIÉN E ADRIANA VIEGAS AMORIM-2008)⁹

O grande desafio para os administradores públicos é a otimização e utilização dos recursos disponíveis, cada vez mais escassos, frente às despesas públicas cada vez mais crescentes. Atualmente, a credibilidade administrativa de muitos governantes repercute negativamente na opinião pública. A corrupção é um exemplo disso, que traz sérios prejuízos à sociedade.

Na gestão pública, nos dias atuais, existem muitos relatórios financeiros, orçamentários e contábeis que fornecem um grande número de informações, mas em sua maioria, ainda poucos são utilizados para o processo de tomadas de decisões.

A responsabilidade pelo gerenciamento transparente das contas públicas também é de extrema importância para os gestores públicos, pois a sociedade deve entender o que está sendo feito, isto é, onde estão sendo gastos os recursos públicos e o que estão fazendo para melhorar os serviços prestados à comunidade.

Para que os gestores públicos possam cumprir as metas e ações do governo, a implantação de uma controladoria se faz necessária, pois, poderá mostrar aos gestores municipais a melhor forma de controlar despesas, custeios, fornecendo e elaborando sistemas de controle que permitam uma visão mais abrangente de como aplicar de maneira eficaz os recursos disponíveis do orçamento público.

Ademais, a controladoria permite a efetividade de dar a visibilidade obrigatória (Lei da Transparência) para os atos governamentais da Administração Pública buscando atender os seguintes preceitos: Lei Complementar 131/2009; Lei da Responsabilidade Fiscal -101/2000; Lei do Orçamento n. 4.320/69; Portarias da Secretaria do Tesouro Nacional n. 632 e 633, entre outras medidas, todas com foco no controle interno da gestão orçamentária e financeira.

Assim, entendemos que a controladoria municipal acompanhará e poderá intervir em toda a execução das peças orçamentárias¹⁰ fornecendo informações suficientes para dar guarida a uma possível tomada de decisão do gestor público, não importando aqui, se a controladoria

⁹ Rebién, Airton Roberto, and Adriana Viegas de AMORIM. "Controladoria na administração pública municipal: estudo de modelo para prefeitura de Nova Santa Rita." *CONGRESSO DE CONTABILIDADE*. Vol. 18. 2008.

¹⁰ Peças orçamentárias: PPA-Plano Plurianual, LDO – Lei das Diretrizes Orçamentárias e LOA – Lei Orçamentaria Anual

implantada esteja sob regime de “staff”, ou seja, sob o comando do prefeito municipal e, ou em linha de decisão onde as decisões serão tomadas diretamente pelo seu controlador (*controller*).

2 A PREFEITURA DE SÃO PAULO, SEUS NÚMEROS E A CGM

O Município de São Paulo é o mais populoso do Brasil. Em seu território de 1.530 Km² abriga mais de 10.886.518 (dez milhões, oitocentos e oitenta e seis mil e quinhentos e doze habitantes) não contando a área metropolitana que se somadas atingem 19 (dezenove) milhões de pessoas¹¹. Seu complexo administrativo é formado por 32(trinta e duas) unidades administrativas entre secretarias, fundações e autarquias empatando com as 32 (trinta e duas) subprefeituras regionais com um orçamento aprovado para 2014 em torno de R\$ 50,6 bilhões de reais¹².

Possui um Tribunal de Contas do Município e o atual prefeito é o economista Fernando Haddad do Partido dos Trabalhadores que assumiu o cargo em 1 de janeiro de 2013. Em decorrência dos valores bilionários que são distribuídos entre as secretarias e as subprefeituras, o controle das finanças alcança um grau de complexidade muito elevado que permitem a prática da corrupção de forma generalizada quase impossível de combater com sistemas de controles defasados. Assim, para o combate à corrupção e malversação de verbas o Prefeito implantou a Controladoria Geral do Município –CGM que terá a função de o auxiliar nas tomadas de decisões na execução orçamentária do município.

¹¹ IBGE-2013

¹² Portal da Transparência

3 CGM – Controladoria Geral do Município de São Paulo

O Prefeito do Município de São Paulo Fernando Haddad numa entrevista¹³ declarou que, se o Governo do Estado de São Paulo tivesse uma Controladoria, teria evitado o escândalo do Metro, não é por menos, pois com poucos meses após sua implantação a CGM em parceria com o Ministério Público mandaram para a prisão alguns funcionários públicos que desviaram dos cofres municipais mais de quinhentos milhões de reais.

Durante a campanha eleitoral prometeu que caso saísse vencedor no pleito municipal, uma de suas primeiras decisões seria a de implantar na Prefeitura de São Paulo uma Controladoria para melhor gerir o orçamento municipal, assim, em maio de 2013 nasceu a CGM- Controladoria Geral do Município sob a Lei Municipal n. 15.764/2013.

3.1. Controlador

O grande desafio após a implantação de uma controladoria e a escolha de um “*controller*”- controlador, profissional gabaritado para exercer suas funções de forma eficaz, devendo ter “ficha limpa” em todos os sentidos e com experiências nas áreas de administração pública de modo geral.

Haddad, após pesquisas e consultas achou por bem nomear como controlador-geral do município, Mário Spinelli¹⁴, ex-secretário nacional de Combate à Corrupção, e prometeu dar publicidade às decisões da prefeitura e dados sobre os serviços públicos, como número de pacientes na fila à espera de atendimento na rede municipal de saúde.

Com essas decisões entendemos que a administração de Haddad busca maiores transparências nas relações de sua administração junto à população. A Controladoria uma vez estruturada dará condições à prática de boa governança e de administração transparente com participação popular.

¹³ Entrevista na Radio CBN no dia 18/01/2013: 19:00 hs

¹⁴ Mario Spinelli é Doutorando em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (SP) e Mestre em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro (MG). Graduado em Engenharia Civil e em Licenciatura em Matemática, possui Pós-graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Federal Fluminense (RJ).

3.2. Estrutura da CGM – Controladoria Geral do Município

A Lei Municipal Nº 15.764/13 alterou a estrutura funcional da Prefeitura de São Paulo em relação à Controladoria, assim ficou:

TÍTULO VI

CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO – CGM

CAPÍTULO I

DA FINALIDADE E COMPETÊNCIAS

Art. 118. Fica criada a Controladoria Geral do Município – CGM, órgão da Administração Municipal Direta, com a finalidade de promover o controle interno dos órgãos municipais e das entidades da administração indireta.

Art. 119. Compete à Controladoria Geral do Município assistir, direta e imediatamente, o Prefeito no desempenho de suas atribuições quanto aos assuntos e providências que, no âmbito do Poder Executivo, sejam atinentes à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à correição, à prevenção e ao combate à corrupção, às atividades de ouvidoria, a promoção da ética no serviço público, o incremento da moralidade e da transparência e o fomento ao controle social da gestão, no âmbito da Administração Municipal.

§ 1º A Controladoria Geral do Município é o órgão central do Sistema de Controle Interno, do Sistema de Corregedorias e do Sistema de Ouvidorias.

§ 2º A Procuradoria Geral do Município assistirá a Controladoria Geral do Município no controle interno da legalidade dos atos da Administração, resguardada sua autonomia relativa às atividades de consultoria e assessoria jurídica do Poder Executivo, nos termos do art. 87 da Lei Orgânica do Município.

Art. 120. As competências da Controladoria Geral do Município se estendem, no que couber, às entidades privadas de interesse público incumbidas, ainda que transitória e eventualmente, da administração ou gestão de receitas públicas em razão de convênio, termo de parceria, termo de cooperação, contrato de gestão ou quaisquer outros instrumentos de parceria.

3.3. Site prefeitura.sp.gov.br/controladoria

Destacamos abaixo, para melhor entendimento da finalidade da Controladoria, a sua apresentação no Portal de Transparência e a sua proposta de articulação no auxílio direto e imediato na tomada de decisões do Prefeito Fernando Haddad e, para um perfeito entendimento de sua complexidade uma visita ao site será necessário.

“Criada em maio de 2013 (Lei 15.764/2013), a **Controladoria Geral do Município (CGM)** atua para **prevenir e combater a corrupção** na gestão municipal, garantir a **defesa do patrimônio público**, promover a **transparência** e a **participação social** e contribuir para a **melhoria da qualidade dos serviços públicos**.

Para que seus objetivos sejam atingidos, a CGM é dividida em quatro áreas de atuação: **Corregedoria Geral do Município, Ouvidoria Geral do Município, Coordenadoria de Auditoria Interna e Coordenadoria de Promoção da Integridade Pública.**

Informações e documentos relacionados aos órgãos da administração municipal e das entidades da administração indireta, como empresas e autarquias podem ser obtidos no **Portal da Transparência**.

Pedidos de informação sobre a administração e sobre seus servidores podem ser feitos pelo **e-SIC**.

A CGM também recebe **denúncias relacionadas a corrupção e irregularidades cometidas por servidores municipais**”.

3.4. Áreas de atuação da CGM – Controladoria Geral do Município

3.4.1. Corregedoria Geral do Município

A Corregedoria Geral do Município é um órgão de controle interno e de apuração e correção de irregularidades administrativa. Seu trabalho tem como objetivo preservar e

promover os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, economicidade e publicidade dos atos de gestão, bem como da probidade dos agentes públicos municipais.

Ao lado da Ouvidoria Geral do Município (OGM) e das Coordenadorias de Auditoria Interna e de Promoção da Integridade, a Corregedoria Geral compõe a Controladoria Geral do Município.

3.4.2. Ouvidoria Geral do Município

Atribuições: Orientar a atuação das demais unidades de ouvidoria dos órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal; Examinar manifestações referentes à prestação de serviços públicos pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal; Propor a adoção de medidas para a correção e a prevenção de falhas e omissões pelos responsáveis pela inadequada prestação do serviço público; Produzir estatísticas indicativas do nível de satisfação dos usuários dos serviços públicos prestados no âmbito do Poder Executivo Municipal; Contribuir com a disseminação das formas de participação popular no acompanhamento e fiscalização da prestação dos serviços públicos; Identificar e sugerir padrões de excelência das atividades de ouvidoria do Poder Executivo Municipal; Sugerir ao Controlador Geral a propositura de medidas legislativas ou administrativas, visando a corrigir situações de inadequada prestação de serviços públicos; Promover capacitação e treinamento relacionados às atividades de ouvidoria; Analisar as denúncias e representações recebidas na Controladoria Geral do Município, encaminhando-as, conforme a matéria, às unidades competentes para a adoção das medidas cabíveis.

3.4.3. Coordenadoria de Auditoria Interna

A Coordenadoria de Auditoria Interna (CAIN) é o órgão responsável pela fiscalização do controle interno da Administração Direta e Indireta e de entidades de Direito Privado que recebem recursos do Município de São Paulo (Terceiro Setor).

A CAIN realiza auditorias programadas e especiais, a partir da emissão de Ordens de Serviços, cujo objetivo é fomentar ações que visem promover a eficiência e eficácia na

utilização dos recursos públicos, bem como a economicidade e, conseqüentemente, a efetividade dos programas de governo.

3.4.4. Coordenadoria de Promoção da Integridade Pública

A Coordenadoria da Promoção da Integridade (COPI) tem como principal atribuição promover o incremento da transparência pública e fomentar a participação da sociedade civil na prevenção da corrupção. Além disso, deve contribuir para a promoção da ética e o fortalecimento da integridade das instituições públicas. Por meio de parcerias com todas as pastas da Prefeitura, a coordenação visa estabelecer projetos e ações de capacitação dos agentes públicos municipais em assuntos relacionados à boa governança dos recursos públicos.

3.4.4.1 – Organograma da Controladoria



4. CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A CGM – CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

Com maior orçamento municipal do país e com uma população perto de 11,5 milhões de pessoas a Prefeitura do Município de São Paulo atua sobre um território de 1.523 Km² divididos em 96 centros administrativos e 32 subprefeituras regionais (última sub-prefeitura a de Sapopemba, aprovada na lei que instituiu a Controladoria¹⁵).

A cidade de São Paulo, capital do Estado de São Paulo, é o principal centro financeiro, corporativo, e mercantil da América Latina. É a maior cidade do Brasil, das Américas e de todo o hemisfério Sul. A administração financeira na execução orçamentária é muito complexa de difícil administração, assim, o Prefeito Fernando Haddad resolveu centralizar em um único órgão que é a Controladoria Geral todas as ações que envolvam questões orçamentárias, tais como, evasão, corrupção, desvios, má aplicação, licitações entre outras.

A Controladoria Geral do Município é o órgão de controle interno que cuida do orçamento das 32 subprefeituras municipais e, para atender a essa demanda foi criado pelo prefeito 100 cargos de auditores-fiscais sendo muito severa a seleção desses profissionais que, além de possuírem um grande conhecimento técnico sobre controladoria não poderão ter em seus currículos o seu nome envolvido com ações fiscais por falta de pagamento e outras ações assemelhadas (ex: busca e apreensão por falta de pagamentos). O empenho do prefeito para o sucesso da controladoria implantada visa em especial a propositura de uma marca administrativa que e a de um governo com transparência e participação popular. Nesse sentido, o prefeito Fernando Haddad assinou decreto regulamentando a aplicação da Lei Federal 12.846/2013 na cidade de São Paulo, que responsabiliza civil e administrativamente as empresas que se envolvem em atos ilícitos contra a administração pública, direta e indireta. A principal novidade em relação aos outros estados e municípios que já regulamentaram a Lei é que na cidade as investigações estarão concentradas na Controladoria, e não dividida nas secretarias atingidas, dando independência ao processo. O Prefeito afirmou que, no âmbito municipal, tomaram a decisão de concentrar na Controladoria porque acharam que terá melhores condições, mais meios e também firmar uma jurisprudência do assunto mais eficaz nessa direção.

Ainda na esteira do compromisso de gestão transparente com a participação da população, o prefeito encaminhou à Câmara Municipal um projeto de lei propondo o

¹⁵ Lei Municipal n. 15.764/maio de 2013

Conselho da Transparência, com base no argumento de que estava atendendo uma demanda da própria sociedade civil, que pediu esse Conselho fosse criado por Lei e não por Decreto, para que não houvesse retrocesso nas futuras administrações.

Destacamos nessas considerações referente a implantação da Controladoria no Município de São Paulo para aproveitamento técnico de outros prefeitos que pretendam implantar controladoria como órgão de gestão orçamentária e transparência pública os seguintes tópicos de conduta do Prefeito Fernando Haddad:

- a) Vontade política em acabar com a corrupção mostrada ainda em campanha de eleição;
- b) Após a eleições, ao ser empossado: Determinação em enviar para o Legislativo e empenhar-se na aprovação da lei que culminou com a criação da Controladoria Geral;
- c) Coragem para estabelecer na Controladoria Geral todo o poder de comando na execução do orçamento, colocando o controlador sob seu comando direto e imediato;
- d) Regulamentação de lei anticorrupção criando para empresas do município multas elevadíssimas para àquelas que venham adotar essa prática;
- e) Sensibilidade administrativa na escolha de um Controlador com reputação ilibada;
- f) Criação de Conselhos de Consultas junta a Sociedade Civil Organizada para as ações de políticas públicas.

5- COMO IMPLANTAR UMA COORDENADORIA EM UM MUNICÍPIO

5.1. Planejando a implantação de uma Controladoria

Um planejamento inicial, como instrumento de ação governamental requer cuidados peculiares que poderão abordar, na maior amplitude possível, o “*status quo*” dos problemas do município, ou seja, a situação atual de como se encontram as finanças do tesouro, as obras e serviços da municipalidade. Deve ser utilizado como um instrumento eficaz que tenha condições de retratar com maior exatidão toda complexidade dos atos de governar, portanto, embora fuja ao escopo deste trabalho, indicamos a utilização do Planejamento Estratégico Situacional (PES) que, segundo o Professor Renato (aula 8-módulo I) reputa o planejamento estratégico situacional como sendo um instrumento suficiente para dar suporte científico e político para o trabalho do dia-a-dia de dirigentes públicos e outros envolvidos em situação de governo e, ainda de forma mais singela, o planejamento permite a organização de pensamentos, idéias, forças e ações para sair de uma situação existente, para uma posição onde se pretende chegar. O Professor Moisés (Disciplina II- Aula 3), portanto, ao articular a implantação de uma controladoria é fundamental ao gestor municipal ter mente que deverá alterar a estrutura organizacional da prefeitura de forma que com os elementos fornecidos pelo planejamento possam assegurar o efetivo combate à corrupção e estratégias para um governo participativo e transparente.

Dentro dessas estratégias podemos citar os instrumentos de gestão pública transparente e popular: o Orçamento Participativo, Audiências Públicas, Conselhos, Portal do Cidadão e Conselhos Populares, que atingirão os seus fins mediante ações planejadas. (Professor Eduardo – disciplina I – aula 9).

5.2. Considerações Importantes

Tomada a decisão pela implantação de uma controladoria algumas medidas preliminares deverão ser tomadas, discorreremos a seguir, sobre essas medidas. Antes, porém, o prefeito como principal gestor público avaliou as conseqüências políticas da medida a tomar, posto que, a implantação de uma controladoria a exemplo de São Paulo contraria interesses de

funcionários públicos e de uma parcela da população que se utilizam da máquina administrativa para ações espúrias culminando em enriquecimento ilícito ao lesar o Erário.

Um projeto de lei deverá ser encaminhado ao Legislativo propondo a criação de uma controladoria com suas prerrogativas e posição a ser ocupada no sistema organizacional da Administração. As ações aqui propostas não esgotam, nem é a intenção, as possibilidades múltiplas na elaboração e na implementação de controladoria como instrumento de controle interno para gestão orçamentária.

Outro aspecto que reputamos de grande importância é que o prefeito tenha plena consciência de que será proposta uma reforma no sistema administrativo de toda a prefeitura e, que essas medidas encontrarão resistências corporativas, principalmente, nos setores onde se encontram arraigados algum sistema passível da prática de corrupção.

Para essa situação um planejamento situacional certamente ajudará na tomada de decisões, pois, o segredo de uma gestão administrativa bem sucedida traz em seu bojo o empenho do seu gestor em realizar com transparência, equidade, legalidade e economicidade a realização dos gastos públicos.

O gestor municipal buscará informações sobre as necessidades do municípios, aprovações de contas e políticas a serem adotadas junto à comunidade participando de forma ativa nos desígnios do município- é a chamada Gestão Democrática e Popular na Administração Pública que utilizando instrumentos como: Orçamento Participativo, Audiências Públicas, Conselhos, Portal do Cidadão e Conselhos Populares, é que atingirão os seus fins (Professor Eduardo – disciplina I – aula 9). Uma controladoria deverá abarcar e fiscalizar esses instrumentos participativos sob o comando de um controlador nomeado pelo prefeito que atuará sob sua ordem direta e imediatamente.

6. RELAÇÃO DAS ATIVIDADES DA CONTROLADORIA

A relação das atividades de uma controladoria aqui apresentadas não esgotam as possibilidades de ações, podendo inclusive, mediante estudos e planejamento serem excluídas algumas delas.

São ilustrativas e foram adotadas como exemplo de implantação de uma unidade de Controladoria implementada na Cidade de Nova Santa Rita no Rio Grande do Sul¹⁶ trabalho científico em anexo, que faz parte integrante do nosso trabalho.

6.1. Atividades da Contabilidade

- efetuar os lançamentos contábeis obedecendo a legislação e as normas de contabilidade governamental;
- efetuar os empenhos da Prefeitura;
- conferir, controlar e emitir parecer técnico referente aos processos de prestação de contas de adiantamentos-suprimento;
- executar e supervisionar as atividades contábeis, compreendendo o controle e conferência das receitas, despesas e o cumprimento das obrigações fiscais e tributárias, bem como atender os encargos sociais decorrentes das despesas a serem realizadas;
- controlar a aplicação dos recursos de convênio, subvenções e auxílios;
- executar as prestações de contas de convênios, acordos ou ajustes, subvenções e auxílios e verificar a correta destinação dos recursos;
- analisar as demonstrações contábeis, tendo em vista a emissão de relatórios com o objetivo de cumprir as obrigações legais e de gerar informações para tomada de decisões;
- fazer levantamentos, organizar e assinar balanços e balancetes contábeis;
- emitir balancete mensal e Relatório Gerencial para Câmara de Vereadores e Gabinete do Prefeito;
- acompanhar a gestão patrimonial;
- acompanhar as cláusulas dos contratos, de acordo com a legislação aplicável a execução dos contratos;

¹⁶ Trabalho Sobre Implantação de Uma Unidade de Controladoria- Município de Nova Santa/RS de autoria de Airton Roberto Rebién e Adriana Viegas de Amorim- Centro Universitário La Salle (UNILASALLE-RS)

- elaborar anualmente relatório de gestão econômico-financeira e patrimonial;
- executar trabalhos administrativos e técnicos, aplicando a legislação pertinente;
- conferência e consolidação das escriturações contábeis dos diversos órgãos municipais;
- realizar estudos e pesquisas das legislações e normas de contabilidade governamental;
- controlar a situação da dívida pública municipal, avaliar o montante da dívida e as condições de endividamento do Município;
- gerar bimestralmente o Sistema de Informações para Auditoria e Prestação de Contas e encaminhar ao Tribunal de Contas do Estado;
- prestar contas anualmente à Câmara de Vereadores, à Controladoria-Geral do Estado, à União e ao Tribunal de Contas do Estado;
- prestar contas bimestralmente ao Ministério da Previdência da gestão dos recursos do Regime Próprio de Previdência dos Servidores;
- notificar os partidos políticos, os sindicatos de trabalhadores e entidades empresariais do município dos repasses recebidos da União;
- elaborar os relatórios de gestão fiscal, controlar prazos e fazer o acompanhamento dos limites conforme dispõe a Lei de Responsabilidade Fiscal;
- publicar e divulgar os Relatórios Resumidos de Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal na Internet, no mural da Secretaria e em Jornal local.

6.2. Atividades do Serviço Financeiro

- controlar as disponibilidades financeiras, consultar saldos bancários, extrair extratos bancários;
- controlar e executar as atividades financeiras, compreendendo a liquidação e pagamento das despesas;
- efetuar a manutenção dos cadastros de fornecedores;
- efetuar aberturas e encerramentos de contas bancárias, bem como cadastramento de senhas;
- efetuar as conciliações bancárias e boletins de movimento financeiro;
- efetuar depósitos bancários;
- efetuar transferências de dinheiro entre contas bancárias;
- responsabilizar-se pela emissão de cheques;
- controlar a movimentação dos créditos bancários e aplicar os recursos no mercado financeiro;

- pesquisar a origem dos valores creditados nas contas da Prefeitura, emitindo o comprovante de crédito;
- manter contato com os gerentes de contas, intermediando as transações financeiras da Prefeitura, bem como outras atividades inerentes.

6.3. Atividades de Planejamento e Elaboração Orçamentária

- elaborar e acompanhar as leis orçamentárias PPA, LDO e LOA;
- controlar a abertura de créditos adicionais e dos recursos para cobertura dos mesmos;
- elaborar o cronograma de metas de arrecadação e desembolso;
- acompanhar a execução orçamentária (receitas e despesas);
- acompanhar e controlar os recursos vinculados;
- acompanhar e demonstrar quadrimestralmente, em Audiência Pública, o cumprimento das Metas Fiscais, em obediência à Lei de Responsabilidade Fiscal;
- assessorar as demais Secretarias e os Conselhos de Acompanhamento no acompanhamento da execução orçamentária;
- preenchimento de informações ao Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Saúde – SIOPS, Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação- SIOPE e Sistema para Controle de Obras Públicas - SISCOP;
- controlar os recursos financeiros necessários à cobertura de créditos adicionais;
- elaborar estimativa de receita arrecadada para fins de controle do excesso de arrecadação;
- elaborar relatório circunstanciado do Prefeito sobre sua gestão, quanto às metas atingidas na PPA, LDO e LOA.

6.4. Atividades da Controladoria Geral

- elaborar e acompanhar a programação anual de auditoria;
- realizar o exame de todas as prestações de contas dos órgãos submetidos a esta Auditoria;
- acompanhar as operações de crédito, avais e garantias, bem como quaisquer outras relativas aos direitos e haveres do Município;
- fiscalizar a aplicação de recursos do Município repassados a órgãos e entidades públicas ou privadas, através de convênios, acordos e ajustes;

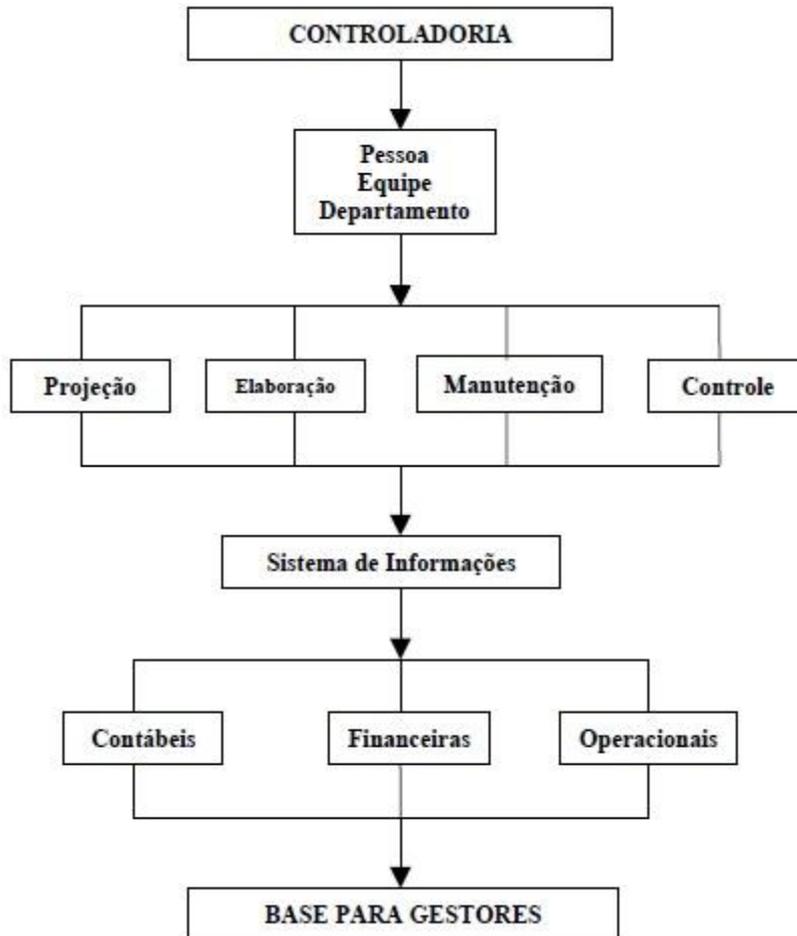
- verificar, periodicamente, a observância do limite da despesa total com pessoal e avaliar as medidas adotadas para o seu retorno ao respectivo limite;
- verificar as providências tomadas para recondução dos montantes das dívidas consolidada e mobiliária aos respectivos limites;
- averiguar a observância às normas que regem a licitação pública e os contratos;
- investigar as operações contábeis e financeiras realizadas, verificando cheques, recibos, faturas, notas fiscais e outros documentos, para comprovar a exatidão das mesmas;
- apurar as denúncias formais, relativas a irregularidades ou ilegalidades praticadas em qualquer Órgão da Administração Municipal da Prefeitura, expedindo relatório conclusivo ao Chefe do Poder Executivo, bem como recomendar medidas a serem adotadas;

6.4.1. Sugestões Complementares

Com vistas a auxiliar e orientar os Órgãos que integram a estrutura organizacional do Município, em especial o Órgão de Controladoria proposto sugere-se a criação de manuais de procedimentos.

A elaboração dos Manuais de Procedimentos é para facilitar o funcionamento da Administração Pública do Município, garantindo padronização, uniformidade e continuidade nos procedimentos e responsabilidades dos executores das atividades administrativas.

7. EXEMPLO DE ORGANOGRAMA DE CONTROLADORIA



8. CONCLUSÃO

Ficou patente que a implementação de uma controladoria geral nos moldes daquela implantada no Município de São Paulo funcionando como órgão de staff no auxílio direto e imediato do prefeito muito contribuiu para o combate da corrupção que só no primeiros meses desmanchou um quadrilha de funcionários públicos, levando-os para a prisão, conhecidos com a “ Máfia do INSS “. Um órgão com funções fiscalizadoras e de controle sobre as finanças do Município muito contribui para a prestação de contas junto ao Tribunal de Contas evitando a malversação de verbas e a corrupção em um município cujo orçamento pela sua grandiosidade fica difícil de administrar. A criação de um órgão de controladoria dentro de qualquer ente federado favorece a prática da boa governança e a responsabilização política dos governantes possibilitando uma gestão atuante de forma eficaz e transparente no trato da coisa pública.

9. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Vinícius C. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho.** Disponível em <http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=259&Itemid=70> – Acesso em 12/04/2014.
- TIMERS, Hans. **Government Governance: Corporate governance in the public sector, why and how?.** Disponível em http://www.ecgi.org/codes/documents/public_sector.pdf - Acesso em 14/04/2014.
- REBIÉN, Airton Roberto; AMORIM, Adriana Viegas de. **Controladoria na administração pública municipal: estudo de modelo para prefeitura de Nova Santa Rita.** *CONGRESSO DE CONTABILIDADE*. Vol. 18. 2008.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança** – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Coordenação-Geral de Controle Externo dos Serviços Essenciais ao Estado e das Regiões Sul e Centro-Oeste, 2013.
- <http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/controladoria-estrategica/o-papel-da-controladoria> - Acesso em 20/05/2014.
- <http://www.igepri.org/observatorio/?p=4826> – Acesso em 22/05/2014.
- http://www.imprensaoficial.com.br/PortalIO/download/pdf/Constituicoes_declaracao.pdf – Acesso em 14/05/2014.
- http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm - Acesso em 22/05/2014.
- http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm **Lei Complementar 131/2000** - Acesso em 18/05/2014.
- http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/136.pdf - Acesso em 20/05/2014.
- <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/staff%20ou%20linha.pdf> – Acesso em 20/05/2014.