

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Jhenefer Agostinho

Análise da Função do *Controller* no Controle Interno de Câmaras Municipais

Florianópolis

2022

Jhenefer Agostinho

Análise da Função do *Controller* no Controle Interno de Câmaras Municipais

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof^ª Fabricia Silva da Rosa

Coorientador: Heitor Gerson dos Santos

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra

Agostinho, Jhenefer

Análise da Função do Controller no Controle Interno de Câmaras Municipais / Jhenefer Agostinho ; orientadora, Fabricia Silva da Rosa, coorientadora, Heitor Gerson dos Santos, 2022.

42 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Ciências Contábeis, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Ciências Contábeis. 2. Controller. 3. Controle Interno. 4. Câmaras Municipais. I. Silva da Rosa, Fabricia. II. Gerson dos Santos, Heitor. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Ciências Contábeis. IV. Título.

Jhenefer Agostinho

Análise da Função do *Controller* no Controle Interno de Câmaras Municipais

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Ciências Contábeis.

Local, 29 de junho de 2022.

Prof. Roque Brinckmann
Coordenador do TCC

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Fabricia Silva da Rosa
Orientador(a)
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

Mestrando Heitor Gerson dos Santos
Avaliador(a)
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda
Avaliador(a)
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

A Deus, que mais uma vez me fortaleceu para chegar ao fim de um desafio.

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, por tudo! Ele quem permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitária, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

Quero agradecer a minha orientadora pela oportunidade e apoio na elaboração deste trabalho, Prof^a. Fabricia. Obrigada por depositar confiança em mim e me permitir realizar o que nem eu acreditava que seria capaz. Declaro aqui minha eterna gratidão pelo compartilhamento de seu conhecimento e tempo.

Sou extremamente grata ao meu co-orientador, Heitor, por me ajudar no meu progresso acadêmico na reta final, e especialmente, por orientar meu trabalho, junto com a Prof^a. Fabricia. Obrigado por esclarecer inúmeras dúvidas, sendo tão gentil e paciente.

Agradeço a minha mãe Luciana, minha grande heroína e que me deu apoio e força nas horas difíceis, de desânimo e cansaço. Minha maior incentivadora e se cheguei até aqui, devo muito a ela.

Ao meu pai Ronildo, que apesar das dificuldades, sempre foi muito preocupado e importante para mim em todas as etapas.

À minha irmã Schaiana, que foi minha maior inspiração para iniciar no curso, sempre me apoiando, auxiliando nas dificuldades e me fornecendo admiração pela carreira contábil.

Gostaria de expressar minha gratidão ao Leandro, meu namorado, mas também um grande amigo, que tem me apoiado durante a preparação desta tarefa. Obrigada por seus cafés, por ouvir meus lamentos e os auxílios nas regras da Língua Portuguesa.

A todos os meus amigos, em especial, a Victória. Obrigada por tudo! Todos os conselhos úteis, suas palavras motivacionais e todos os puxões de orelha. As risadas sempre me fortaleceram.

Por último, quero agradecer também à Universidade Federal de Santa Catarina e todo o seu corpo docente.

Obrigada a todos por tudo. Este TCC também é de vocês!

RESUMO

O objetivo do trabalho consiste em analisar o Reflexo da Função de Controller no Controle Interno de Câmaras Municipais de Florianópolis e de Palhoça, localizadas no estado de Santa Catarina, a partir das suas responsabilidades, características profissionais e acadêmicas. Apresentar o comparativo de como são definidas as funções em teoria e comparar se na prática dentro da administração pública está sendo aplicado. O presente estudo pode ser considerado de natureza básica, com objetivo de pesquisa descritivo e os procedimentos usados para alcançar as informações necessárias foi a pesquisa de campo. O resultado obtido contou com a ausência de algumas funções acerca da execução do Controller e isso se dá, em algumas situações, pelo fato de um contador exercer as atividades destinadas à este. Também se constatou a importância do Controle Interno dentro da Administração Pública como fonte de informações para o planejamento tendo maior exatidão e segurança para a tomada de decisão.

Palavras-chave: *Controller*. Controle interno. Câmaras municipais.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the Reflection of the Controller Role in the Internal Control of Municipal Councils of Florianópolis and Palhoça, located in the state of Santa Catarina, based on their responsibilities, professional and academic characteristics. Present the comparison of how the functions are defined in theory and compare if in practice within the public administration it is being applied. The present study can be considered of a basic nature, with a descriptive research objective and the procedures used to obtain the necessary information was the field research. The result obtained had the absence of some functions regarding the execution of the Controller and this is, in some situations, due to the fact that an accountant performs the activities intended for this. It was also found the importance of Internal Control within the Public Administration as a source of information for planning, having greater accuracy and security for decision making.

Keywords: *Controller*. Public administration. City councils.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Funções do <i>Controller</i>	27
Figura 2 - Posição Hierárquica	30
Figura 3 - Nível do Cargo.....	30
Figura 4 - Feito nos diferentes setores das respectivas câmaras municipais	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Benefícios das dimensões de desempenho organizacional.....	21
Quadro 1 - Funções do Controller na área Pública.....	22
Quadro 3 – Perfil dos Respondentes.....	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Objetivo geral	16
1.2	Objetivo específico	16
1.3	Justificativa do estudo.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Controle Interno Federal.....	18
2.2	Controle Interno Municipal	19
2.3	O Controle Interno nas entidades públicas	20
2.4	A importância do Controle Interno para a administração pública.....	20
2.5	Função do Controller	21
3	METODOLOGIA.....	23
4	RESULTADOS	25
4.1	Caracterização da câmara e perfil dos respondentes	25
4.2	Características e responsabilidades do Controller	27
4.3	O <i>Controller</i> na tomada de decisão e fatores organizacionais que influenciam no seu envolvimento.....	29
5	CONCLUSÃO.....	34
	REFERÊNCIAS.....	36
	APÊNDICE A	38

1 INTRODUÇÃO

A controladoria pode ser compreendida como um órgão administrativo que busca tratar a respeito dos ramos, dos campos ou das áreas de conhecimentos humanos. Dessa forma, existe uma conceituação vasta para o que seria uma controladoria, dependendo também, de inúmeros fundamentos e princípios. A controladoria preenche as lacunas existentes na contabilidade no sentido de poder atender as ofertas de informações que o administrador necessita nas suas tomadas de decisões (SILVA, 2002).

O controle interno é um departamento que pode ser considerado o responsável por adotar procedimentos e medidas que evitem falhas de ordem operacional, acompanhando a execução das atividades, evitando assim erros intencionais ou não, protegendo também a fidelidade das informações contidas, garantindo segurança de forma a fornecer subsídios aos gestores quanto à tomada de decisão. (LUNKES; SCHNORRENBARGER; ROSA, 2013).

Nas esferas públicas, como o caso das câmaras municipais, o controle interno é o método utilizado para monitorar, prestar contas e organizar a administração pública municipal como um todo. Ademais, sendo a gestão uma área de negócios cada vez mais explorada e desafiadora dentro das organizações, seja pela velocidade com que os cenários mudam ou devido a necessidade inerente de resolver conflitos para que os resultados desejados apareçam, fazendo necessário que o gestor busque sempre formas de aprimorar seu trabalho. (LUNKES; SCHNORRENBARGER; ROSA, 2013).

Inserida no contexto da contabilidade pública, a controladoria atua na gestão orçamentaria e na sua efetividade, assim garantindo o desempenho do planejamento orçamentário. A prática do planejamento nos municípios visa corrigir distorções administrativas, facilitar a gestão municipal, alterar condições indesejáveis para a comunidade local, remover empecilhos institucionais e assegurar a viabilização de propostas estratégicas, objetivos a serem atingidos e ações a serem trabalhadas (REZENDE; ULTRAMARI, 2007). A controladoria, na esfera pública, trata-se de um recurso utilizado pela gestão para alcançar prioridade nos serviços desenvolvidos pela administração pública (ARRUDA, 2020). Quando o gestor público compreende todos os significados que abrangem a palavra controle, o mesmo passa a entender que tudo que é controlável, apresentando segurança, qualidade, coerência e clareza nas informações econômico-financeiras dentro de uma organização (STEDILE, 2016). A Controladoria tem assim um papel importante, garantindo as informações prestadas e

fornecendo dados sobre o cumprimento dos planos e metas. Esta funciona como uma conexão entre os controles e a gestão, transmitindo informações relevantes que permita estabelecer um comparativo entre as metas estabelecidas com o planejamento (SILVA, 2013). Diante disto, entende-se que ter um *controller* dentro de uma entidade pública se faz relevante, importante e necessário, mas o problema a ser analisado será: Qual o reflexo da função dos controladores dentro do controle interno, especificamente, nas câmaras municipais de Florianópolis, São José e Palhoça?

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a Função do *Controller* dentro do Controle Interno de Câmaras Municipais.

1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Os objetivos principais traçados nesta pesquisa são:

- a. Descrever as funções do *Controller*, relacionando seus pontos de execução;
- b. Compreender a funcionalidade do Controle Interno dentro de Câmaras Municipais;
- c. Identificar a influência do *Controller* dentro do Controle Interno público.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O estudo justifica-se por identificar o perfil e as funções do *controller* na esfera pública numa amostra obtida nas câmaras municipais de Florianópolis e Palhoça, e analisar quais são os reflexos das suas funções dentro do controle interno, sabendo que diante à legislação estão previstas algumas normas que os controles internos públicos devem seguir, e se esses são executados, de fato, da maneira que se é previsto. Dessa forma, busca-se contribuir, em termos acadêmicos e práticos, no delineamento da identificação das áreas de responsabilidade atreladas às práticas profissionais exercidas em meio ao ambiente público, em benefício do cumprimento da missão institucional.

Esta pesquisa delimitou-se em colher informações sobre as funções do *controller*, tendo como análise e reflexão diante da administração pública, e mais precisamente, sua

influência dentro das câmaras municipais, tendo como referência a câmara municipal de Florianópolis e a câmara municipal de Palhoça, justificando-se por acessibilidade e disponibilidade para a coleta de dados.

A contribuição do trabalho se dá justamente por corroborar os estudos que buscam analisar o perfil e a função do *controller*, entretanto o foco da literatura em um contexto geral é no ambiente privado (TELES *et al.*, 2012), este estudo utiliza-se da premissa de que o *controller* possui sua função e seu perfil moldados por um ambiente público no qual é regido por leis que categorizam suas obrigações como profissional. Contribuindo também como um diagnóstico no qual olha para as entidades públicas, avaliando se o *controller* exerce sua função como previsto por lei.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A proposta de pesquisa compreende o estudo de analisar o reflexo da função do *controller*, identificando se está alinhada com a prática dentro das câmaras municipais de Florianópolis e Palhoça. Logo, apresenta-se o referencial teórico acerca das reflexões analisadas, o qual como base de entendimento para examinar os resultados demonstrados por esta pesquisa.

2.1 CONTROLE INTERNO FEDERAL

Segundo Lakis e Giriunas (2012), um efetivo sistema de controle interno constitui-se em um instrumento essencial para que as organizações alcancem seus objetivos relacionados às seguintes categorias básicas: eficácia e eficiência de suas operações; manutenção dos requisitos de conformidade e da proteção do seu patrimônio da ação danosa de terceiros ou gestores, assegurando as condições para atingir vantagens competitivas sustentáveis no segmento privado e proporcionando o atendimento às demandas sociais na área pública.

Botelho (2007) conceitua que o Controle Interno, na administração pública, é um conjunto de atividades, métodos, procedimentos relacionados e planos, que buscam garantir que os objetivos dos órgãos e entidades da administração sejam alcançados, prevendo possíveis desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público.

De acordo com a Secretaria Federal do Controle Interno através da sua Instrução Normativa n.º 1, de 6 de abril de 2001, da Secretaria Federal do Controle Interno, Controle Interno é:

O conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados utilizado com vistas a assegurar que o objetivo dos órgãos e entidades da administração pública seja alcançado, de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público. (BRASIL, 2001)

Diante dos conceitos que são apresentados, é possível definir que, o Controle Interno não só auxilia na verificação e correção de eventuais irregularidades, como também previne e garante a regularidade na aplicação de recursos públicos. Ressalta-se ainda que para existência do mesmo haja uma previsão legal, pois o funcionamento efetivo do sistema de controle interno é exigência contida na Constituição Federal e na Lei Federal n.º 4.320/64.

2.2 CONTROLE INTERNO MUNICIPAL

O dispositivo constitucional que sustenta toda legislação produzida acerca do controle interno municipal está previsto no art. 31 (BRASIL, 1988), que dispõe:

Art. 31. A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei.

Conforme estabelecem os artigos 70 e 74 da Constituição Federal de 1988, todos os entes da Administração Pública devem manter, de forma integrada, Sistemas de Controle Interno, nos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário.

A implantação do controle interno nas entidades públicas, nada mais é que uma exigência constitucional, porém pode-se afirmar que tem papel fundamental, por se tratar de um departamento que monitora, fiscaliza com o objetivo de resguardar as entidades de fiscalizações, através de orientações preventivas nas áreas financeiras, contábil, patrimonial e orçamentária. O gestor eleito na Prefeitura e nos demais órgãos e entidades do Poder Executivo, deve conferir se existe o sistema de controle interno, que poderá estar sob a responsabilidade do secretário de Finanças ou do controlador geral, o que dependerá da organização local.

Na fase de transição, se faz conveniente que o(a) novo(a) gestor(a) obtenha do responsável pelo sistema de controle interno as informações pertinentes às contas governamentais (orçamentárias, financeiras e patrimoniais), contratos e convênios, despesas com pessoal e de natureza obrigatória, como educação e saúde, e outras que entender necessárias. A análise dessas informações poderá explicar situações relacionadas com a Administração e, conseqüentemente, orientar as propostas de mudanças a serem apresentadas pela nova equipe, dessa forma é importante destacar qual é o papel do controle interno municipal.

2.3 O CONTROLE INTERNO NAS ENTIDADES PÚBLICAS

Como prevê a Constituição Federal Brasileira, o controle interno tem por sua função e objetivo a fiscalização contábil, orçamentária, financeira, operacional e patrimonial das entidades, sejam elas diretas ou indiretas, conforme já detalhado anteriormente. (BRASIL, 2010).

2.4 A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O controle interno assume, a cada dia, vital importância, no cenário público, não só para o atendimento da legislação vigente, mas, também, para a gestão de receitas e despesas. Para Carvalho Neto (2011), o Controle Interno é a forma que a Administração tem de verificar veracidade de seus próprios atos, firmando-se aos princípios da legalidade e da supremacia do interesse público, inclusive, incluindo a avaliação envolvendo a conveniência administrativa do ato praticado.

Para Madrigal (2016), o Controle Interno é constituído um valioso instrumento para o processo decisório e o direcionamento das ações governamentais, via planejamento. Segundo ele, o Controle Interno é uma exigência legal, porém sua existência se explica, antes de tudo, propiciando a otimização dos escassos recursos públicos, se tornando um mecanismo de promover a defesa do patrimônio público. E determina-se como função da Administração acompanhar a execução dos atos, indicando, em caráter opinativo, preventiva ou corretivamente, ações a serem desempenhadas com vistas ao atendimento da legislação.

Deve ser destacado, em razão da relevância do assunto, que se faz importante a existência de adequado controle interno nas entidades públicas também no sentido da transparência dos atos dos gestores dessas entidades.

De acordo com Papastawridis (2015), os principais benefícios das dimensões de desempenho organizacional pela conscientização e o desenvolvimento de uma cultura de controle voltada para resultados e melhoria contínua dos processos de trabalho da instituição que adota tal sistema, são:

Quadro 1 - Benefícios das dimensões de desempenho organizacional

Economicidade: o total gasto com os insumos necessários ao desenvolvimento dos processos de trabalho da organização;
Eficiência: trata-se da relação entre o que foi gasto e o que foi produzido, tendo a ver com o grau com que as coisas são feitas da maneira certa;
Eficácia: é o grau de atingimento das metas pactuadas, tendo a ver com fazer a coisa certa;
Efetividade: geração de resultados que agreguem valor, mudando, assim, a realidade social;
Equidade: produção de resultados que proporcionem justiça social.

Fonte: Elaborado pelos autores

O controle interno, na administração pública, exerce papel fundamental na orientação e fiscalização em relação aos administradores, a fim de assegurar a arrecadação das receitas e emprego das mesmas, com a transparência exigida inclusive, constitucionalmente. Para os entes públicos, administrar vai além do conceito de gerenciar, pois as entidades denominadas como públicas têm o dever não apenas de prestar os serviços que lhe são incumbidos por lei, mas, nas palavras de Kahoma (2000) elas ainda devem “dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil.

Diferentemente do que usualmente afirmam muitos administradores, para Cavalheiro e Flores (2015), o controle interno não é mais um a fiscalizar as ações governamentais, que faz parar a máquina administrativa e, conseqüentemente, a execução de seus programas, criando-se ordens do administrador. Poderá ser um auxílio para o gestor, se bem estruturado, possibilitando uma visão, das mais variadas situações que envolvem a administração, dando oportunidades para serem realizados ajustes e correções que venham a evitar o desperdício e/ou desvio do dinheiro público. O controle interno pode ser considerado o instrumento mais eficaz, dentre todos, no combate à corrupção. Assim, resta claro a importância que o controle interno deve ter para as entidades públicas, pois elas necessitam, além de gerenciar adequadamente seus recursos, ainda prestar contas à sociedade sobre essa utilização.

2.5 FUNÇÃO DO *CONTROLLER*

O *controller* pode ser compreendido como um profissional que oferta a garantia de alcance da liquidez dos ativos e passivos da empresa. Sua atividade é de tempo integral já que este realiza a exigência de conseguir que o capital social seja rentabilizado. Como funções, o *controller* deve elaborar o planejamento e o controle da instituição financeira, realizar a

elaboração de relatórios e interpretação de informações de forma coerente, realizar a avaliação das informações e fornecer assessoria aos executivos vinculados a instituição financeira, realizar o planejamento e a administração da área tributária da empresa, elaborar relatórios para o Governo, realizar a promoção de proteção aos ativos, efetuar avaliações econômicas da instituição financeira. (LUNKES, SCHNORRENBURGER e ROSA, 2013). O Quadro 2 exibe as funções estabelecidas aos *controllers*, extraída de estudos anteriores (LUNKES *et al.*, 2009; FANKE; WERNKE; ZANIN, 2022).

Quadro 2 - Funções do Controller na área pública

FUNÇÕES	
Planejamento	Controle Interno
Elaboração do Orçamento	Avaliação e Deliberação
Controle do Orçamento	Avaliação Financeira e Consultoria
Controle Financeiro	Relatórios Governamentais
Execução do Orçamento	Proteção de Ativos
Sistema de Informação	Processamento de Dados
Elaboração de Relatórios e Interpretação	Mensuração de Risco
Gestão de Custos	Organização
Contábil	Direção
Fornecimento de Informações aos Gestores	Desenvolver Pessoal
Auditoria	Proposição de Novos Investimentos
Administração dos Impostos/Gerenciamento de Tributos	Análise e Avaliação Econômica
Coordenação	Atender Agentes de Mercado

Fonte: Elaborado pelos autores

Os *controllers* possuem variadas funções dentro do controle interno como a elaboração de relatórios contábeis e governamentais, controle interno, controle financeiro e orçamentário, elaboração e execução de orçamentos, validação e inclusão de dados no sistema, interpretação da legislação, organização de documentos, análise e avaliação econômica, e como primórdio tem a atribuição de planejamento, mas não só isto, o *controller* também participa na tomada de decisões dentro de uma instituição, atuando de forma mais estratégica, apoiando o gestor (FANK; WERNKE; ZANIN, 2018).

3 METODOLOGIA

A abordagem referente aos estudos realizados trata-se de um estudo descritivo, aplicando um questionário com profissionais de câmaras municipais dos municípios de Florianópolis e Palhoça.

O processo de pesquisa é dividido em coleta de dados e abordagem do que se está em teoria é aplicado na prática. Referente à coleta de dados, a pesquisa faz uso de dados primários, ou dados brutos, pois são obtidos diretamente em campo com os informantes (profissionais abordados), por meio de questionário (MARTINS, 2002). No que se refere aos resultados da pesquisa, pode-se classificá-la como aplicada, pois objetiva gerar conhecimento acerca de funções do *controller*, analisando suas teorias aplicadas à prática, dentro das esferas públicas, mais precisamente nas câmaras municipais.

Em relação aos procedimentos técnicos adotados, trata-se de uma pesquisa de campo, pois a coleta de dados se dá no local onde acontecem os fenômenos, além de permitir o estabelecimento de relações entre variáveis de pesquisa. Além disso, executa a interrogação direta do objeto do estudo, nesse caso, os *controllers* (RUIZ, 2002).

Para identificar as devidas funções do *controller* dentro das câmaras municipais, foi escolhido um questionário estruturado para coleta dos dados primários, como ferramenta, este se encontra no APÊNDICE A. O questionário inicial foi elaborado pelo professor e especialista em Administração e mestre em Ciências Contábeis João Teles, foram feitas algumas modificações para que esse questionário se enquadrasse e respondesse da melhor forma a presente pesquisa. (TELES; LUNKES, 2012). O questionário utilizado é composto por trinta e nove perguntas, sendo entre elas abertas e fechadas, buscando a identificação do perfil do *controller* em conjunto com suas atividades desenvolvidas, como também seus impactos. Porém o mesmo faz uso para o âmbito privado, o qual foram feitas modificações, mantendo-se a linha de raciocínio, mas trazendo as questões para a área pública.

Para iniciar a pesquisa foi feito um contato telefônico diretamente com as câmaras municipais, questionando sobre a existências de controladores dentro da entidade. Ao obter os contatos diretos e necessários para a realização da pesquisa, foi informado que a mesma deveria ser respondida somente por aqueles que ocupassem as funções de *controller*, ressaltando o seu caráter confidencial e utilização dos resultados para fins acadêmicos.

O objetivo da pesquisa foi delinear o perfil do *controller* com informações relativas às funções, suas atribuições, habilidades/competências e posição ocupada na entidade. Ao mesmo tempo procurou-se delinear como a Controladoria está situada na entidade, definindo inicialmente a quantidade de funcionários efetivos, mas também esclarecendo qual é a posição do cargo ocupante dentro da entidade, se está situada como órgão de linha ou de staff. Foram solicitadas 6 (seis) respostas, dentre as câmaras de Florianópolis, São José e Palhoça, sendo dois controllers, dois contadores e dois auxiliares de controle interno.

Os profissionais procurados dentro da câmara de São José alegaram que: o *controller* não estaria durante o período solicitado para respostas e os auxiliares de controle interno analisaram as perguntas, retornando que muitas delas se faz necessário solicitar informação ao setor financeiro, não possuindo capacidade de responder o questionário, passando assim a ter o entendimento que o financeiro executa as funções de um *controller* dentro da câmara de São José. Já o contador da câmara de Florianópolis se negou a responder o questionário, justificando que as questões eram mais voltadas ao controlador, não cabendo a ele responder.

Porém, foram obtidas 2 (duas) respostas, sendo estas das câmaras de Florianópolis e Palhoça. Por estarem preenchidas corretamente, foram analisadas com identificação da ocupação do cargo e setor dentro da entidade. Vale ressaltar que durante o processo de contatar os profissionais para a aplicação do questionário, manteve-se uma conversa on-line onde foi identificado que dentro da câmara de Palhoça há o cargo para o profissional de controle interno, o *controller*, mas este não executa as funções. Os resultados estão retratados por assunto, nos quadros, gráficos e explicações dadas nos tópicos a seguir.

A coleta de dados foi realizada durante o mês de junho de 2022. Foi feita análise de conteúdo, organizando o material e relacionando perguntas e respostas. A exploração do material, sendo dos próprios dados obtidos, o tratamento desses dados e a interpretação. Utilizado a análise descritiva e uma entrevista virtual, para a caracterização das câmaras e o perfil dos respondentes.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA CÂMARA E PERFIL DOS RESPONDENTES

Iniciou-se a pesquisa com busca em caracterizar as câmaras municipais, questionando o número de colaboradores efetivos e terceirados, o que variou de 28 à 100 funcionários, entre as duas câmaras analisadas. Na câmara de Florianópolis há 100 funcionários efetivo e 71 terceirizados. Já na câmara de Palhoça contém 28 efetivos e 22 terceirizados.

O resultado observado perante o comportamento financeiro e orçamentário, quanto o superávit primário, nos últimos 3-5 anos é ascendente, conforme respostas do questionário. Com base nisto, entende-se que as receitas e despesas do governo possuem um resultado positivo. Com resultados 100% em ascendente indica que as entidades não estão em déficit primário, garantindo assim recursos para pagamento de dívidas públicas de médio e longo prazo. O mesmo é analisado para os resultados financeiro e orçamentários, vistos que esses também apresentam saldos positivos.

Segundo (LIMA, 2009), em seu estudo define sobre superávit primário: “É a economia que o governo faz destinada ao pagamento de juros da dívida e quitação de partes da dívida. Falando em linguagem simplificada, o superávit ocorre quando as receitas são maiores que as despesas.” Ela ainda faz uma comparação ao déficit primário e para exemplificar faz uma analogia com a vida doméstica, onde compara que o superávit é como pagar as contas com o seu salário, mas ainda assim reservar um dinheiro para a poupança (essa poupança seria o superávit primário), já o déficit primário é a necessidade de fazer um empréstimo, pois apenas o salário não foi suficiente para pagar todas as contas, sendo assim, o empréstimo seria o déficit.

Para Augustinho, Oliveira e Lima (2013) o superávit se torna mais um indicador da política fiscal, visto que este surgiu da necessidade do governo de arrecadar mais do que gasta (excetuando o pagamento de juros e correção monetária da dívida pública), por fazer-se necessário destinar parte do orçamento público para o pagamento da dívida, objetivando demonstrar maior capacidade de cumprir com seus compromissos financeiros e se tornar mais confiável perante seus credores e investidores internacionais.

Segundo a pesquisa a estruturas administrativa e operacional da câmara de Florianópolis é composta por presidente, diretoria legislativa e administrativa, contabilidade, TV Câmara (a qual é utilizada como estratégia de comunicação institucional) e gerências, possuindo vinte e um vereadores e seus assessores. Já na câmara de Palhoça é formada por presidência, vereadores, direção geral, controle interno, procuradoria jurídica, contabilidade, controladoria de licitações, controladoria de Recursos Humanos, controladoria legislativa, gerência de compras, ponto, contratos e financeira.

Em caso de dúvidas extremas que surjam, problemas a serem resolvidos e interrompidos pela falta de conhecimento, a câmara de Florianópolis se utiliza do TCESC (Tribunal de contas do Estado de Santa Catarina), recorrendo aos setores de Contabilidade, Controle Interno e setor de Licitações que basicamente servem como consultoria externa para a entidade. A câmara de Palhoça, não possui nenhuma consultoria fora da organização.

Foi abordado no questionário sobre o planejamento estratégico municipal, se hoje é uma ferramenta aplicada dentro das câmaras e como se dá. Segundo Rezende e Ultramari (2007), o planejamento estratégico municipal (PEM) é um processo dinâmico e interativo que determina os objetivos, estratégias e ações do município. É elaborado por meio de técnicas administrativas diferentes e complementares e formalizado para articular políticas federais, estaduais e municipais, produzindo assim resultados ao município. Na câmara de Palhoça este não é aplicado, já na câmara de Florianópolis, o PEM é elaborado através das leis orçamentárias LDO – Lei de Diretrizes Orçamentária e LOA – Lei Orçamentária Anual.

Para abordar o segundo eixo referente ao perfil do *controller* foram feitos alguns questionamentos como sexo, idade, grau de escolaridade, experiência profissional etc. As respostas são apresentadas na tabela a seguir:

Quadro 3 - Perfil dos Respondentes

Variáveis de análise	Respondente 1	Respondente 2
Gênero	Feminino	Masculino
Idade	51 anos	55 anos
Período como Funcionário Público	34 anos	35 anos
Experiência em Controladoria	15 anos	03 anos
Grau de Escolaridade	Superior completo em ciências contábeis e direito	Superior completo em direito

Fonte: Elaborado pelos autores

Obtendo um respondente do sexo feminino da câmara de Palhoça e um do sexo masculino da câmara de Florianópolis, ambos com idades aproximadas sendo respectivamente, 51 (cinquenta e um) anos, destes 34 (trinta e quatro) como funcionária da câmara e 55 (cinquenta e cinco) anos, destes 35 (trinta e cinco) como funcionário da câmara. O feminino possui 1 (quinze) 5 anos de experiência como contadora dentro da câmara, junto a isso executando as funções de *controller*, mas não obtendo o cargo de fato. E o masculino com 3 (três) anos de experiência na área, atuando como *controller*. Ambos possuem graduação em Direito, mas somente a respondente feminina com graduação em Ciências Contábeis.

4.2 CARACTERÍSTICAS E RESPONSABILIDADES DO *CONTROLLER*

A pesquisa trouxe a confirmação da existência de setor/departamento de controladoria dentro da câmara, na qual buscou-se identificar entre Contas a receber, Contas a pagar, Contabilidade Financeira, Folha de pagamento, Gestão orçamentária e Orçamento, quais destes são mais importantes dentro da rotina do departamento, serão apresentados esses na Figura :

Figura 1 - Funções do *Controller*



Fonte: Elaborado pelos autores

O resultado obtido ficou em uma resposta para Contas a pagar e o mesmo para Gestão orçamentária, na câmara de Palhoça a contadora é responsável por contas a pagar e o *controller* da câmara de Florianópolis pela gestão orçamentária. Já para Contabilidade financeira, Folha de pagamento e Orçamento, distribuídos entre eles, resultam em duas respostas para cada item

citado. De modo geral, a rotina do *controller* dentro das câmaras municipais se baseia em cuidar do orçamento, financeiro e a parte pessoal da instituição.

Como visto ao decorrer do estudo, o planejamento é uma das funções do *controller*, que deveria ser executado e faz parte da controladoria como base inicial.

Ao analisar as respostas, a contadora câmara de Palhoça sinaliza que não há participação direta da controladoria no planejamento, sendo assim, tendo-se a análise de que está função que deveria estar sendo prestada dentro do controle interno da câmara, já não é executada. Para a câmara de Florianópolis, o *controller* não atua diretamente no planejamento, mas ele serve para fornecer informações, visando assim, auxiliar para maior exatidão, de certa forma cumprindo com as suas funções como controlador, dentro do controle interno da entidade. Questionou-se a maior representatividade da função dos respondentes na câmara, entre as opções:

- Policial (Police) – que obriga o cumprimento e fiscaliza as normas (políticas e procedimentos);
- Consultor (Consultant) – que dá conselho;
- Espião/Cão de Guarda (Spy/Watchdog) – que informa os superiores das ações de gerentes ou chefes de departamentos;
- Interpreta os Números (Head Number Cruncher) – que relata informação sobre desempenho operacional.

O *controller* de Florianópolis na opção de Policial, entende-se que sua função parte para o âmbito de fiscalizar e cumprir as normas estabelecidas dentro da organização, considerando suas políticas e procedimentos adotados. Na câmara de Palhoça, a contadora entende que sua função se baseia em Consultor, o que dá conselho, entendendo-se como o que orienta, alerta e informa, preservando cuidar da organização como um todo.

Com relação aos objetivos da controladoria, foi solicitado uma atribuição de uma nota de 1 a 5 (mínimo 1 e máximo 5) para os que estão presentes na câmara:

1. Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado
2. Medir o desempenho entre os planos operacionais
3. Reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais, confrontando-os com os planejados

4. Medir e reportar a eficiência dos objetivos institucionais e a efetividade das políticas, estrutura administrativa e operacional e procedimentos para atingir esses objetivos
5. Prover um controle interno adequado

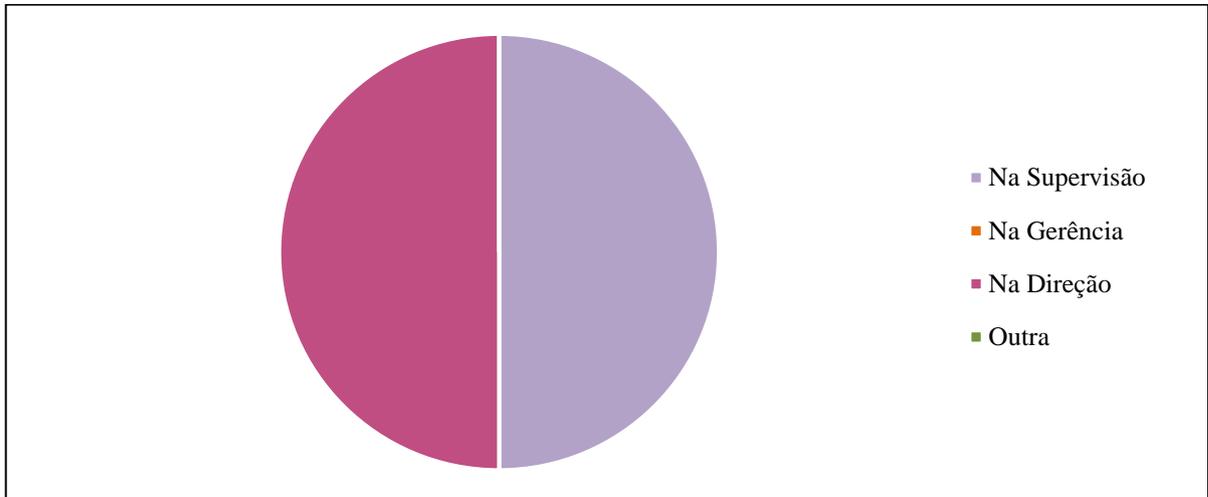
Na câmara de Florianópolis, foi atribuído a todos os itens a nota 4 (quatro), compreendendo que dentro da organização têm-se, em sua maior parte, um plano integrado, sendo feitas análise de desempenho dos planos operacionais, ou seja, de fato seus impactos. Os resultados das operações dos níveis gerenciais também são vistos, para que entre em comum acordo com o que foi planejado. É desenvolvido os objetivos da instituição e estabelecidos procedimentos para atingir o mesmo. Com isto, é promovido um controle interno adequado, em sua visão geral.

Na câmara de Palhoça as respostas foram de nota 1 (um) em todos os itens, sendo preocupante para um controle interno público, pois os itens mencionados se remetem ao objetivo da controladoria, se estes não são aplicados de maneira mediana pode ser que haja falta de cumprimento.

A controladoria tem como missão o aprimoramento dos resultados econômicos de uma entidade, através de informações, fundamentadas pela gestão. Deste modo, tem-se como papel auxiliar nas diversas gestões da entidade, proporcionando mensurações das alternativas econômicas, para integrar informações e reporta-las para simplificar o processo decisório. (ALVES; MACÊDO, 2018)

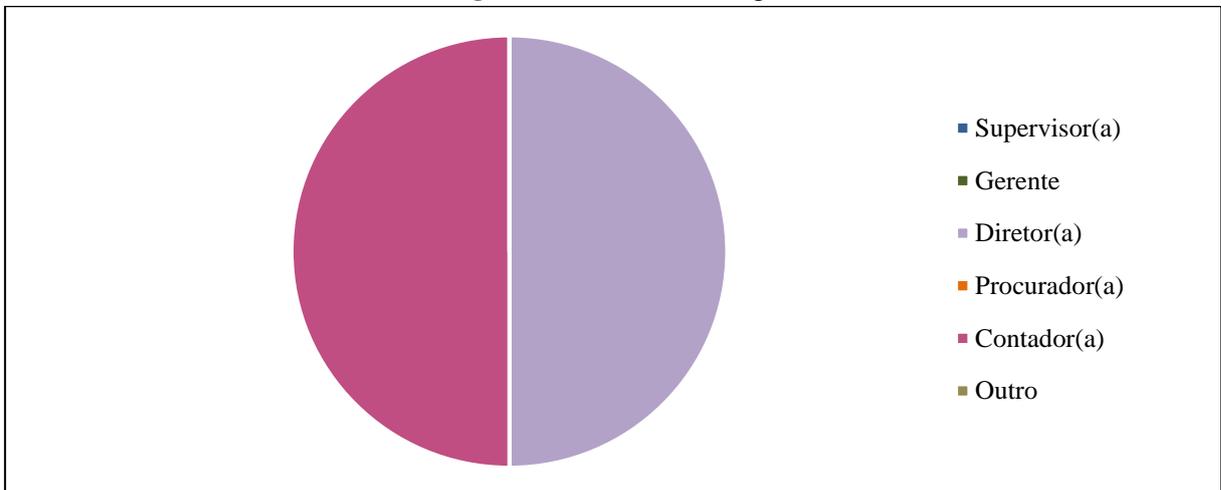
4.3 O *CONTROLLER* NA TOMADA DE DECISÃO E FATORES ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM NO SEU ENVOLVIMENTO

Através da coleta de dados entende-se que o *controller* ou quem aplica a função do mesmo é subordinado pela presidência da câmara. Se explorou entender assim a posição/nível do cargo ocupado pelo profissional da Controladoria, dentro da entidade. Foi solicitado aos profissionais respondentes que assinalassem o nível/posição de seu cargo na estrutura organizacional da organização. Deveriam assinalar entre as opções dos níveis de: supervisor, gerência, diretoria, ou informar outra posição não contemplada nas respostas fechadas. Os resultados estão apresentados na Figura .

Figura 2 - Posição Hierárquica

Fonte: Elaborado pelos autores

Em seguida, os dados são referentes ao nível em que o cargo dos respondentes está localizado, representado pela Figura

Figura 3 - Nível do Cargo

Fonte: Elaborado pelos autores

O *controller* da câmara de Florianópolis possui sua função na direção, tendo seu cargo nivelado como diretor. Já na câmara de Palhoça, a pessoa responsável pelas funções de *controller* atua na supervisão, como contadora.

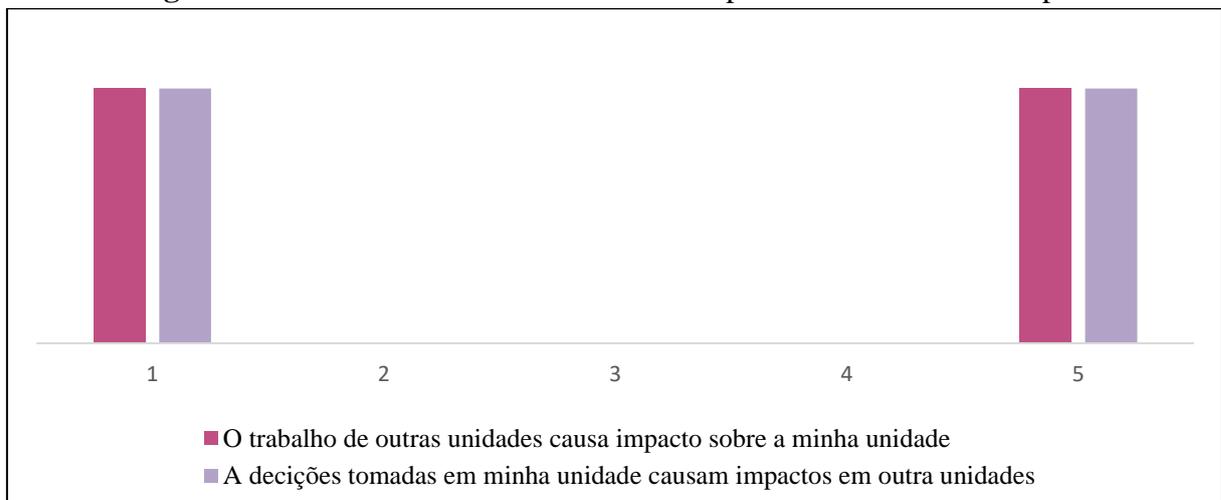
Referente aos impactos causados, no prazo de um ano, referente às decisões operacionais e decisões estratégicas, obteve-se como resposta que ambas as câmaras

apresentam informações e análise sobre, recomendam medidas a serem tomadas perante às decisões e expõe planos e ações dos executivos operacionais.

Ao que se diz respeito sobre a influência do *controller* nas decisões, sendo elas, estratégicas, de investimento, institucionais, processos internos, RH, sistemas de incentivos e financeiras, resulta-se em uma análise de maior influência sobre as decisões de processos internos, cuidando assim da parte interna das câmaras municipais, remetendo mais ao controle interno em si. Ainda se teve que a contribuição das atividades dos respondentes, são de maior impacto nas decisões tomadas pelos demais gestores em termos financeiros. Sobre a entidade atender melhor às condições exigidas por terceiros, as atividades dos respondentes não impactam.

Tendo em vista que o trabalho de algumas entidades possui influência sobre outras, a pergunta aparece no questionário de forma a avaliar com uma escala de 1 a 5, tendo-se como resultado apresentado na Figura :

Figura 4 - Feito nos diferentes setores das respectivas câmaras municipais



Fonte: Elaborado pelos autores

Compreendendo com os dados apresentados que o *controller* da câmara de Florianópolis descreve que o trabalho de outras entidades causa impactos na câmara em que atua e vice-versa, e nas demais entidades. Para a contadora da câmara municipal de Palhoça a análise já é oposta, crente de que as organizações não sofrem reflexos umas com as outras, causando assim o resultado de que as entidades entre si não interferem nas decisões tomadas.

E por fim, nas respostas finais do formulário, tem-se como fator resultante que os respondentes são pessoas extrovertidas, simpáticas e abertas a novas experiências, o que auxilia muitas vezes a intermediar como conselheiro na tomada de decisões. São pessoas que remetem a perguntar diretamente o que querem obter como respostas, pensam sobre impactos dos números, sabem quando brigar e quando ceder, isso ajuda no convívio dentro da entidade, não deixando de ser visto como um bom diretor e/ou supervisor. E possuem grande facilidade em lidar com mudanças, o que soma nas funções de *controllers*, vistos que esses necessitam estar em constante mudanças para planejar, elaborar e também, no desenvolver pessoal.

Segundo a frase em que aplica em seu estudo (CALIJURI, 2005), o *controller*, para desempenhar suas funções, deve possuir qualificações que lhe permita atuar com o desembaraço no seu dia a dia. Ou seja, não é apenas uma formação acadêmica, mas sim, qualificações até pessoais que elevam um bom *controller* a atender suas funções de maneira íntegra e coesiva.

Assim, verifica-se que resultados da pesquisa também mostraram algumas características ligadas ao *controller* como: habilidades, posição e formação, que trazem algumas considerações. Entre os *controllers* pesquisados, 1 (um) deles ocupa o cargo de diretor e 1 (um) está no cargo de supervisão. Estes dados estão alinhados com a posição da sua função na entidade que se apresentou, entre ambos, como órgão de linha.

Observou-se que a formação acadêmica normalmente requisitada em todas as profissões, não foi citada nas respostas abertas, por nenhum dos respondentes, entendendo como não necessária uma formação específica para o desenvolvimento dos trabalhos do controle interno. Para o desenvolvimento das suas atividades o *controller* conta com uma formação acadêmica, havendo a possibilidade de formação em outras áreas, sem ser o curso de Ciências Contábeis, sendo que ambos os respondentes possuem formação em Direito. O *controller* com pós-graduação incompleta em Gestão Pública, na câmara de Florianópolis, já a contadora da câmara de Palhoça possui também a formação no curso de Ciências Contábeis. A pesquisa leva a concluir que para o exercício da função de *controller* os conhecimentos contábeis se fazem predominantes, mas não exigem a sua formação, o que torna o resultado intrigante ao que se refere a isto.

Identificou-se durante o diálogo através de uma conversa virtual que o *controller* da câmara de Palhoça possui sua função dentro do controle interno da entidade, porém ele não executa suas funções, ficando responsável pelas mesmas a contadora da câmara, que confirmou

fazer suas atividades voltadas à contabilidade, mas também as tarefas do controlador, que este não saberia responder ao questionário por não ter experiências referentes às atividades, visto que quem executa é a contadora. Isso implicou em divergências entre as respostas do *controller* da câmara de Florianópolis, notado que um respondente é contador e o outro é controlador, tendo alguns aspectos distintos em sua maneira de execução das funções. Após responder o questionário, possibilitou analisar que a contadora ainda ocupa o nível de supervisora dentro da entidade, ou seja, assumindo as responsabilidades de suas funções executadas. Porém, nos resultados foi possível observar a falta de cumprimento das obrigações previstas à controladoria, como citado nas atividades de planejamento, na qual deveria ser exercida pelo *controller*, porém como tem-se uma contadora executando as funções deste, não sendo as mesmas exercidas de fato.

Em Florianópolis, a câmara conta com um contador específico para as atividades de contabilidade e um *controller* para executar as funções destinadas a ele, bem como está sendo do controle interno. Essa conclusão também foi obtida através de uma conversa virtual com o controlador da câmara.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o Reflexo da Função de *Controller* no Controle Interno de Câmaras Municipais. Para tanto, aplicou-se um questionário nas câmaras municipais de Florianópolis e Palhoça. Executou-se um recolhimento de dados acerca de gênero, idade, formação acadêmica, experiência profissional e responsabilidades do *controller*. As respostas fornecidas pelos respondentes delinearão aspectos importantes sobre o papel do *controller* nos controles internos das referidas Câmaras Municipais.

O presente estudo alcançou o objetivo proposto de buscar a análise das funções do *controller*, bem como o seu perfil, na administração pública, tendo como estudo dentro das câmaras municipais, em uma amostra coletada nos municípios de Florianópolis e Palhoça, localizados no estado de Santa Catarina. Tornou-se um estudo, de certo modo, comparativo, visto que a pesquisa se limitou entre duas entidades públicas, não adquirindo as respostas da terceira para poder analisar as opções em maioria. Os resultados obtidos não podem ser generalizados, pois são exclusivos da amostra em que se foi consultada.

As funções dos *controllers* listadas no estudo, das quais foram retiradas da literatura, em sua grande maioria estão sendo desempenhadas pelos mesmos, a qual era uma das preocupações iniciais da pesquisa. O *controller* está atuando em sua maior parte nas etapas do processo de gestão, decisões de processos internos, planejamento e orçamento, entre outras. No entanto, ele também desempenha funções que normalmente caberiam à tesouraria/financeiro, tais como Contas a Pagar. Foi constatado que o *controller* pesquisado também desempenha funções alheias à controladoria, como a gestão do departamento pessoal.

Com base nos resultados, este trabalho observou que o *controller* é um profissional importante e essencial dentro de uma entidade, mesmo que esse não execute seu papel, mas precisa-se que alguém (como o caso da contadora) para executar as funções determinadas para o controle interno, pois ele existe dentro das câmaras e faz parte da administração pública. Somente assim, torna-se possível a observância de dados orçamentários, os processos internos precisam de um *controller* para execução e que os mesmos influenciam no planejamento, visto que esses fornecem informações para tal.

Conclui-se, portanto, que a função do *controller* é importante para a administração pública no que diz respeito aos controles internos. Para essa afirmação o estudo trouxe que se faz necessário um controle interno dentro de uma entidade para avaliar a execução dos gastos

públicos e isso é feito através do profissional, e também de um setor/departamento de controladoria a fins de execução melhorada dos recursos públicos e, planejamento e orçamento para a obtenção de melhores resultados.

Para pesquisas futuras considera-se relevante explorar como as funções, subfunções, atividades e instrumento de gestão utilizados pela controladoria contribuem com a elaboração e execução de políticas públicas municipais.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, C. R. **O Papel da Controladoria na Administração Pública.**

ALVES, Renata Louise; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. O Papel do *Controller* no Planejamento Estratégico de uma Empresa. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 13, n. 43, p. 45–61, 2018.

AUGUSTINHO, Sonia Maria; OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; LIMA, Isaura Alberton de. a “Contabilidade Criativa” E a Inscrição De Restos a Pagar Como “Expediente” Para Alcançar O Superavit Primário. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 3, n. 4, p. 127, 2013.

BOTELHO, Milton M. **Manual Prático de Controle Interno na Administração Pública Municipal.**

BRASIL, Constituição F. Auditoria Governamental - Programas de aprimoramento profissional em auditoria. **Recuperado de <http://www.rimodeestudos.com.br>**, 2010.

BRASIL, Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, 05, out 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: ago. 2018

BRASIL. Instrução Normativa n.º 01, de 06 de abril de 2001. Secretaria Federal de Controle Interno. Ministério da Fazenda. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in-01-06042001.pdf>..

BRASIL. Lei nº 4.320, de 1. D. M. D. 1. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle do orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, Brasília, DF, 1964.

CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir. O Papel Do *Controller*: Um Estudo No Contexto Brasileiro. p. 125, 2005.

CARVALHO NETO, Antonio Alves de; FREITAS, Carlos Alberto Sampaio de; CRUZ, Ismar Barbosa; AKUTSU, Luiz. **Auditoria Governamental – Programa de aprimoramento profissional em auditoria.** PROAUDI. (Brasília, 2011). Disponível em: <file:///C:/Users/1539793/Downloads/2543457.PDF

CAVALHEIRO, Jader B.; FLORES, Paulo C. A organização do sistema de controle interno municipal. **CRC/RS**, n. 4, 2007.

FANK, Denise Rose Bracht; WERNKE, Rodney; ZANIN, Antônio. Funções do controller: um estudo sobre as exigências para contratação no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 3, p. 916-935, 2018.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

KOHAMA, Helio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 7. ed. Sao Paulo: Atlas, 2000.

LAKIS, Vaclavas; GIRIŪNAS, Lukas. The concept of internal control system: Theoretical aspect. **Ekonomika**, v. 91, n. 2, p. 142-152, 2012.

LUNKES, Rogerio J.; SCHNORRENBARGER, Darci; ROSA, Fabricia S. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 15, n. 47, p. 289-299, 2013.

LIMA, Adriana Hemsing. **Impacto do superávit primário nos gastos sociais**. 2009.

MADRIGAL, Alexis. A importância do controle interno na Administração Pública. **Revista JUS**, abr, 2016.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PAPASTAWRIDIS, Pedro. UPP: cura ou mais da mesma doença?, 2014, **Disponível em** <<http://www.administradores.com.br/u/phpmp/>> acesso em 07 de maio de 2022.

TELES, João et al. **Perfil do Controller no Setor Hoteleiro**: Comparativo entre pesquisas no Brasil, China, Estados Unidos e Reino Unido. **Revista Turismo Visão e Ação - Eletrônica**, v. 14, n. 3, 2012. ISSN 386-400.

REZENDE, Denis Alcides; ULTRAMARI, Clovis. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 2, p. 255-271, 2007.

RUIZ, J. Á. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, P G. K. **O papel do controle interno na administração pública**. ConTexto, Porto Alegre, v. 2, n. 2, 1º semestre, 2002.

SILVA, E. F. **Controladoria na Administração Pública: Manual Prático para Implantação**. Atlas, 2013.

STEDILE, B. C. N.; CARNEIRO, A. DE F.; DA SILVA NETO, J. M. & DE SOUZA, J. A. **Controladoria Municipal: Pesquisa-Ação sobre suas Funções com Base Legal e na Literatura**. Revista UNEMAT de Contabilidade, v. 5(9), 2016.

APÊNDICE A

BLOCO 1 - CARACTERIZAÇÃO

1. Qual o número de colaboradores efetivos?
2. Qual o número de colaboradores terceiriza/dos?
3. Qual o comportamento do superavit primário nos últimos anos (3-5)?
 ascendente
 estável
 descendente
 não há um comportamento regular
4. Qual o comportamento do resultado financeiro e orçamentário nos últimos anos (3-5)?
 ascendente
 estável
 descendente
 não há um comportamento regular
5. A camara possui distritos vinculados?
 Sim,
 Não.
6. Descreva objetivamente a estrutura administrativa e operacional da câmara.
7. A câmara se utiliza de consultoria externa? Se sim, em quais setores?
8. A câmara possui estratégia de comunicação? (ex: comunicação institucional)
9. O planejamento estratégico municipal (PEM) é elaborado? Se sim, de que forma?

BLOCO 2 - PERFIL DO CONTROLLER

14. Sexo:
15. Idade:
16. Qual seu cargo?
17. Qual seu tempo de experiência na controladoria?
18. Há quanto tempo trabalha na câmara?
19. Há quanto tempo está na função atual?
20. Qual sua escolaridade?
 Graduação incompleto. Especifique _____

() Graduação completo. Especifique _____

() Qual? _____

21. Em que ano concluiu sua graduação?

22. Possui pós-graduação?

() Não

() Especialização. Especifique _____

() Mestrado. Especifique _____

() Doutorado. Especifique _____

BLOCO 3 - O CONTROLLER NA TOMADA DE DECISÃO E FATORES ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM NO SEU ENVOLVIMENTO.

23. A quem você é subordinado?

24. Seu cargo é de assessoria (staff – não participação do processo de tomada de decisão) ou de decisão (linha – participação do processo de tomada de decisão)?

25. Em qual nível sua função está localizada?

() Na supervisão

() Na gerência

() Na direção

() Outra. Qual?

26. Em qual nível seu cargo está localizado?

() Supervisor(a)

() Gerente

() Diretor(a)

() Procurador(a)

() Contador(a)

() Outra. Qual?

H - Envolvimento do *controller* nas decisões - Adaptado de Zoni, 2007

27. No tocante às decisões operacionais (impacto no prazo de um ano), você:

a. apresenta informações e análises () S () N

b. recomendar as medidas que devem ser tomadas () S () N

c. desafia planos e ações dos executivos operacionais () S () N

d. No tocante às decisões estratégicas (impacto maior que um ano), você: () S () N

e. apresenta informações e análise () S () N

- f. recomenda as medidas que devem ser tomadas () S () N
 g. desafia planos e ações dos executivos operacionais () S () N

H - Descentralização - Fatores Organizacionais - Adaptado de Albernethy, Bouwens & Van Lent, 2004, apud Rouwelaar & Bots, 2008)

28. Qual a influência que você tem como um *controller* ou contador gerencial nas seguintes decisões? (Considere uma escala de 1 a 5, como proposto na tabela.)

		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
		1	2	3	4	5
A	Decisões estratégicas					
B	Decisões de investimento					
C	Decisões institucionais					
D	Decisões de processos internos					
E	Decisões de RH					
F	Decisões sobre sistemas de avaliação de desempenho					
G	Decisões sobre sistemas de incentivos					
H	Decisões sobre estrutura organizacional					
I	Decisões Financeiras					

H - Envolvimento do controller em decisões - Adaptado de Matějka, 2002 apud Rouwelaar & Bots, 2008

29. Ainda considerando a influência sobre as decisões, indique qual a sua influência em relação às decisões tomadas sobre:

		Sem influência		Alguma Influência	Forte influência	
		1	2	3	4	5
A	Contas a receber					
B	Inventário					
C	Despesas operacionais					
D	Despesas de capital					

H - Eficácia das atividades do controller - Adaptado de Rouwelaar e Schaepkens, 2008

30. Indique o grau em que você concorda com as seguintes proposições:

		1	2	3	4	5
A	Meu superior concorda que minha contribuição é essencial.					
B	Eu contribuo para a eficácia dos processos internos (por exemplo relacionados a qualidade e tempo, etc)					
C	A minha contribuição nas decisões tomadas pelos demais gestores são melhores em termos financeiros					
D	Pelas minhas atividades, a posição financeira da entidade é mais clara.					
E	Pelas minhas atividades, a entidade atende melhor às condições exigidas por terceiros, tais como supervisores e/ou Conselhos de Administração					

31. Considerando-se departamentos ou setores das câmaras municipais, responda as proposições abaixo usando uma escala de 1 a 5, sendo (1) para “não causam impacto” e (5) “causam grandes impactos”.

H - Interdependências - Fatores organizacionais - Adaptado de Albernethy, Bouwens & Van Lent, 2004, apud Rouwelaar & Bots, 2008)

		1	2	3	4	5
A	O trabalho de outras unidades causa impacto sobre a minha unidade.					
B	As decisões tomadas em minha unidade causam impacto em outras unidades.					

H - Habilidades - Fatores pessoais - Adaptado de Forsaith et al., 2003 apud Rouwelaar & Schaepkens, 2008)

32. No objetivo de realizar eficazmente, todas as suas atividades, qual a importância que você atribui (1-5), às seguintes habilidades do *controller*

		1	2	3	4	5
A	Capacidade de resolver problemas					
B	Entendimento global da rotina das operações					
C	Compreensão analítica da rotina das operações					
D	Resistência ao stress					
E	Habilidade analítica					
F	Habilidade de liderança					
G	Capacidade de lidar com mudanças					
H	Habilidade de comunicação e apresentação					
I	Capacidade de trabalhar em equipe					
J	Habilidades com computador					
K	Adaptabilidade					
L	Pensamento institucional					
M	Habilidade na tomada de decisão					
N	Competências de projeção e previsão					
O	Habilidades técnicas em contabilidade					
P	Criatividade					
Q	Habilidade na modelagem de dados					

H - Características pessoais - Ten-item Personality Inventory (TIPI) - Adaptado de Gosling et al., 2003 apud Rouwelaar & Bots, 2008)

33. Por favor, indique o quanto às características apresentadas são importantes para a influência do *controller* ou contador na tomada de decisões:

		1	2	3	4	5
A	Extrovertido, entusiasta					
B	Crítico					
C	Auto-disciplinado					
D	Ansioso, chateia-se fácil					
E	Aberto a novas experiências					
F	Reservado, quieto					
G	Simpático					
H	Desorganizado, descuidado					
I	Calmo, emocionalmente estável					
J	Convencional, pouco (ou nada) criativo					

H - Habilidades interpessoais - Fatores pessoais - Adaptado de Sathe, 1983 apud Rouwelaar & Bots, 2008)

34. Por favor, indique o grau em que você concorda com as seguintes proposições:

		1	2	3	4	5
A	Eu faço perguntas certas					
B	Eu penso sobre o impacto dos números					
C	Eu desafio constantemente a análise e gerenciamento dos planos					
D	Eu sei quando brigar e quando ceder					
E	Eu estou sempre questionando					
F	Eu não hesito em criticar os planos de gestão e ação.					

BLOCO 4 - PAPEL DO CONTROLLER (RESPONSABILIDADES DA CONTROLADORIA)

35. A câmara possui o setor/departamento de controladoria?

36. Assinale 4 áreas de responsabilidade abaixo que são mais importantes na rotina do controller (departamento)? Adaptado de Burgess, 1996

Contas a receber (clientes)

Contas a pagar (fornecedores)

Contabilidade Financeira

Folha de pagamento

Gestão orçamentária

Orçamento

Outra. Qual: _____

37. Qual a participação da controladoria no planejamento?

- () Fornecimento de informações
- () Participa na formulação de estratégias
- () Decide qual estratégia adotar
- () Nenhuma

38. Qual das categorias representa melhor a sua função na câmara?

- () Policial do hotel (Police Officer) – que obriga o cumprimento e fiscaliza as normas (políticas e procedimentos);
- () Consultor (Consultant) – que dá conselho;
- () Espião/Cão de Guarda (Spy/Watchdog) – que informa os superiores das ações de gerentes ou chefes de departamentos;
- () Interpreta os Números (Head Number Cruncher) – que relata informação sobre desempenho operacional.

39. Com relação aos objetivos da controladoria, atribua uma nota de 1 a 5 (mínimo 1 e máximo 5) para os que estão presentes na câmara:

Adaptado de Andreatta (2005)

		1	2	3	4	5
A	Estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações					
B	Medir o desempenho entre os planos operacionais aprovados e os padrões					
C	Reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais, confrontando-os com os planejados					
D	Medir e reportar a eficiência dos objetivos institucionais e a efetividade das políticas, estrutura administrativa e operacional e procedimentos para atingir esses objetivos					
E	Prover um controle interno adequado					