IMPLANTAÇÃO DE CONTROLADORIA MUNICIPAL

Genivaldo Mascarenhas Nunes
Wesley Franco de Oliveira
Raimundo de Souza e Silva

Resumo:

A controladoria governamental é um importante instrumento de auxílio à gestão governamental, apoiando-a na tomada de decisões, na busca de controle fiscal, na avaliação da conduta administrativa, bem como na análise da eficiência, eficácia, economicidade e transparência dos atos emanados pelo gestor público. Os entes públicos, por força da Constituição Federal de 1988, passaram a ter fundamentados em lei, normas e procedimentos para adoção de um sistema de controle interno. O disciplinamento normativo constitui-se num importante passo e enseja a que cada entidade pública, na sua estruturação, reflita sobre a criação de um setor de controle interno, demonstrando uma preocupação constante, em conciliar os atos a ser formalizados com o escopo das leis vigentes. A controladoria governamental se apresenta como um importante instrumento de auxílio à gestão pública municipal, a partir do momento em que passa a auxiliar o município no exercício da administração pública, buscando atingir a eficiência, eficácia e economicidade assegurando a transparência dos atos praticados pelo administrador público.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos no Setor Governamental*

IMPLANTAÇÃO DE CONTROLADORIA MUNICIPAL

Genivaldo Mascarenhas Nunes
Fundação Visconde de Cairu
genivaldomn@bol.com.br

Wesley Franco de Oliveira
Fundação Visconde de Cairu

Raimundo de Souza e Silva
Fundação Visconde de Cairu

Introdução:

A controladoria governamental é um importante instrumento de auxílio à gestão governamental, apoiando-a na tomada de decisões, na busca de controle fiscal, na avaliação da conduta administrativa, bem como na análise da eficiência, eficácia, economicidade e transparência dos atos emanados pelo gestor público.

Os entes públicos, por força da Constituição Federal de 1988, passaram a ter fundamentados em lei, normas e procedimentos para adoção de um sistema de controle interno. O disciplinamento normativo constitui-se num importante passo e enseja a que cada entidade pública, na sua estruturação, reflita sobre a criação de um setor de controle interno, demonstrando uma preocupação constante, em conciliar os atos a ser formalizados com o escopo das leis vigentes.

A controladoria governamental se apresenta como um importante instrumento de auxílio à gestão pública municipal, a partir do momento em que passa a auxiliar o município no exercício da administração pública, buscando atingir a eficiência, eficácia e economicidade assegurando a transparência dos atos praticados pelo administrador público.

Controladoria: Conceitos e Objetivos

Segundo Mosimann (1993, p.85) a controladoria consiste em um corpo de doutrinas conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizado sob dois enfoques: a) como um órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão e sistema empresa e, b)como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências. Sob esse enfoque, a controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que ocupa da gestão econômica das empresas, com fim de orientá-las para eficácia (Mosimann 1993, p. 96).

Para Padoveze (2003, p. 3) a controladoria é uma unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da ciência contábil dentro da empresa. Entretanto a controladoria pública é um órgão da administração que, através da ciência contábil e do sistema de controle interno é responsável pela consolidação das informações úteis para a tomada de decisão.

Com fins de implantar a Controladoria nas Prefeituras Municipais , o modelo de projeto apresentado visa estabelecer, de forma sistemática, as fases e etapas da estruturação organizacional-administrativa da nova unidade, compreendendo seus fundamentos lógicos, princípios, legislação e as atividades estabelecidas nas normas específicas e na doutrina que trata da matéria. Atreladas a esses fins, serão indicadas

necessidades humanas, materiais e tecnológicas, além de um cronograma de ação em que terá assento todo o processo operacional de implantação da unidade, não deixando de lado os atos de sua criação e regulamentação e o Plano de Trabalho da Controladoria vinculadas ao orçamento-programa dos Municípios.

Controladoria Pública: O Enfoque Municipal.

A modernidade das relações Estado/Sociedade requer dos governantes, a utilização de mecanismos capazes de analisar a eficácia e eficiência dos cursos de ação cumpridos e proporcionar elementos de juízo aos responsáveis da gestão administrativa para adotar as medidas tendentes à concepção de seus objetivos e à otimização do uso dos recursos colocados à sua disposição.

A administração pública municipal tradicionalmente não é afeita a introduzir na sua prática diária, a sistemática de controle interno, de conformidade com a Lei, isto pode ser revertido; para tanto, a gestão municipal dispõe de mecanismos que a auxiliem a implantar um setor de controladoria, que deve iniciar-se por um amplo programa de capacitação de mão de obra, de todo corpo funcional das prefeituras municipais.

No enfoque municipal buscar-se-á, avaliar a realidade da controladoria, no que se refere a sua utilização como instrumento de trabalho no âmbito municipal, uma vez que a controladoria governamental se constitui numa importante técnica de estatal, quando utilizada na busca de possibilitar uma melhor alocação dos recursos públicos, na busca de antecipadamente prevenir a improbidade administrativa, a negligência, a omissão e principalmente atuando para corrigir desperdícios.

Controladoria como Auxílio da Gestão Municipal:

As administrações públicas municipais ao realizar as ações programadas devem sempre evidenciar a transparência, como um princípio norteador da vontade política, ante a coletividade, o que contribui na abertura de espaço para o que o debate público se realize no seio de toda sociedade.

No que pese a dificuldade de implantação de um setor de controladoria, entende-se que ela deve colaborar na construção de novos padrões de desempenho da administração pública municipal.

Nos tempos atuais, a controladoria não deve ser vista como setor que desenvolve um trabalho de policiamento, mais sim, como um instrumento que busca identificar situações ocorridas na entidade pública, que condizem a um mau desempenho da organização, bem como identifica também, os responsáveis por tais situações para orientar as correções necessárias.

A controladoria busca verificar como está funcionando o sistema de controle interno, se de fato o sistema está executando adequadamente as seguintes tarefas:

- identificar se as ações da organização foram ou não executadas de acordo com as políticas traçadas e os planos estabelecidos;
- identificar se as ações da organização foram ou não executadas conforme as instruções dos gestores;
- informar se as ações da organização foram ou não executadas dentro dos princípios que regem a organização;
- fornecer informações para avaliar os resultados obtidos pela entidade.

A controladoria consiste na etapa do processo pelo qual são feitas as verificações para certificar-se de que todas as ações desenvolvidas ocorreram em conformidade com:

- as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos;
- a confiabilidade e integridade da informação;
- o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas para operação dos programas;
- economia e eficiência no uso de recursos.

No desenvolvimento de suas atividades, a controladoria, sendo também uma área de assessoria da direção superior, exercendo funções de examinar e avaliar a eficiência dos controles, constituir-se-á num instrumento valioso para administração, exercendo um papel de controle da administração pública.

A controladoria, como uma atividade em processo de evolução, realiza um amplo programa de diferentes ações que podem ser configuradas e atuar como:

- funcionando em diferentes níveis de dependência nas organizações municipais;
- integrada com a área contábil e as demais áreas operacionais do órgão;
- com o enfoque direcionado para todas as ações desenvolvidas pela gestão pública municipal;
- orientando as áreas operacional e financeira;
- assessorando o *staf* operacional, está demonstrando que é um elemento importante e respeitável, colaborando com o esforço da direção municipal no alcance de seus objetivos.
- na verificação se os controles adotados pela administração municipal, são suficientes para proteger seus ativos;
- avaliando se as políticas e os procedimentos utilizados na administração pública estão sendo respeitados;
- realizando aferição no sistema de controle contábil e financeiro, com o objetivo de verificar se estão sendo obedecidos os princípios e normas contábeis e se são necessariamente confiáveis;
- orientando e acompanhando na execução e procedimentos que objetivam corrigir erros e incorreções no sistema de controle interno e na organização;
- através do esforço despendido pelo setor, estabelecer uma base para um contínuo e ascendente trabalho de assessoramento ao gestor municipal;
- prestando serviço a todas as áreas da administração pública municipal, no efetivo desempenho de suas atividades, proporcionando análise, avaliação, recomendações, assessoramento e relatórios gerenciais relacionados com as informações necessárias a apoiar o processo de decisão;
- promovendo um efetivo controle da administração pública, a um custo razoável, que consiste em examinar e avaliar a adequação e eficiência dos outros controles;
- interagindo com o sistema de controle externo.

O alcance da controladoria deve abranger o exame e avaliação da adequação e eficiência do sistema de controle interno da administração pública municipal, bem como a qualidade da execução das ações, pelo desempenho de suas responsabilidades, indicando se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas ou não.

Os informes da controladoria se constituem em relatórios, que se prestam, tanto para informe interno, quanto externo, a avaliação procedida na administração e mostrar a sua contribuição, na indicação das áreas que requerem melhorias.

A Lei de Responsabilidade Fiscal orienta a introdução de um sistema de controle interno, na administração pública municipal, pela necessidade de que se acompanhe o cumprimento de obrigações por parte das administrações municipais, que resulte na observação aos limites estabelecidos pela lei, e que encontram na controladoria a aferição das rotinas que foram utilizadas para que se atinja os resultados.

No mecanismo de aferição dos resultados, a controladoria irá identificar e comparar variações sobre a relação de qualidade, quantidade, tempo e custo, dos indicadores pré-selecionados como parâmetros capazes de fornecer uma avaliação, considerando-se os critérios de:

Economicidade – deve ser identificados os mecanismos que favoreçam ao setor público na obtenção de melhores preços para aquisição dos bens ou serviços, quando o ente público necessita de adquirir os recursos humanos, materiais e financeiros. O controlador verificará se a aquisição de recursos humanos é realizada no momento oportuno, ao melhor custo ofertado, na qualidade e quantidade necessária, podendo identificar os fatores econômicos que envolveram a operação.

Deve-se observar, com relação:

a) a recursos humanos:

- se ocorre sub-utilização, ociosidade ou excesso de custos adicionais, bem como ocorrência de paralisação de ações, por falta de funcionários, refletindo na quantidade e qualidade e suficiência do serviço;
- a ocorrência de má seleção de pessoal, baixa qualificação para o desempenho do trabalho, com responsabilidades mal definidas e ausência de plano de capacitação ou treinamento de caráter permanente;
- inexistência de controle das horas trabalhadas e de pessoal inoperante como resultado de recente admissão.

b) a recursos materiais: se o custo tem como referencial os preços praticados no mercado e se estão sendo praticados processos lícitos de aquisição, podendo ser observados;

- a ocorrência de alto consumo de serviços interno ou externo, implicando em altos custos de manutenção;
- se as aquisições de bens e serviços estão sendo realizadas de acordo com as normas que regem o serviço público;
- contratos com má definição do seu objeto, quantidade e qualidades sem prévio acerto, ausência de cláusula penal, em caso de ocorrência de descumprimento de prazo.

c) recursos financeiros:

- a existência de planejamento financeiro deficiente, gerando excesso entre o executado e o orçado;
- a contratação de créditos com tarifas elevadas e sem programação prévia de sua utilização.

Eficiência – é necessário observar se os recursos humanos, materiais e financeiros utilizados são suficientes e que se estabelecida a comparação entre os produtos gerados e ou serviços prestados e os recursos utilizados, apresentam um nível satisfatório no alcance dos resultados, avalia-se:

- a utilização de padrões predeterminados, estatísticos para apuração do custo benefício;
- a análise dos dados e compara-se com casos semelhantes para observar a performance de cada ação realizada.

Eficácia – mostra o grau de cumprimento das metas estabelecidas, avaliando os resultados alcançados e comparando-os com as metas previstas. Procura-se:
- verificar se nos programas de gastos estão explicitadas e quantificadas as metas;
- avaliar se os indicadores estabelecidos para metas, são suficientes e necessários a uma boa análise dos resultados alcançados.

Efetividade – deverá ser verificado se foi gerado impacto junto à sociedade, resultando em transformação da realidade, observando:
- o percentual de satisfação apurado sobre uma determinada atividade implementada;
- tempo médio para solução de problemas;
- tempo médio de espera na utilização de determinado serviço;
- percentual de necessidades atendidas em um certo período de tempo.

Dentre os muitos resultados que serão ressaltados com o desenvolvimento de um trabalho da controladoria municipal, podemos destacar:
melhoria no planejamento orçamentário;
- controle mais efetivo da execução orçamentária, bem como no desenvolvimento de ações programadas;
- maior confiabilidade da sociedade na administração pública municipal e nos relatórios de gestão apresentados;
- transparência na gestão, contribuindo para o equilíbrio das contas públicas;
- racionalização de recursos;
- estabelecimento de um programa de divulgação das prestações de contas municipal, para que toda sociedade possa acompanhar a execução do orçamento.

Modelo da Controladoria Municipal:

As ações iniciais que a Controladoria poderia adotar, na consolidação de um sistema de controle interno municipal, seriam:
- realizar uma pesquisa técnica para comprovação efetiva da adoção ou não de sistema de controle interno, pelos municípios, e mapear da realidade;
- realizar um processo de divulgação, no sentido de conscientizar os administradores municipais do que seja um sistema de controle interno;
- procurar melhor conhecer sobre o real papel que é exercido pela controladoria.

A visão ofuscada dos gestores municipais, não contribui para a melhoria operacional da gestão municipal, fortalece o estabelecimento de uma administração pública tradicional, tendo como base à burocracia, o que denota a prática de uma gestão pública sem visão de futuro.

O foco de que a controladoria seria um valioso instrumento de auxílio à gestão e que ensejaria a modernização da administração municipal, deve ser absorvida pelos seus gestores, pois contribuirá para introduzir mecanismos inovadores que serviram para impulsionar suas gestões.

A nova fronteira da controladoria requer que a administração pública esteja a serviço da sociedade e que passe a contribuir para configurar a transparência da aplicação dos recursos públicos, quando mostra que os gastos públicos estão sendo aplicados com racionalidade, eficiência, eficácia, economicidade e efetividade.

No processo de implantação da controladoria, os municípios terão que desenvolver um esforço, que inicialmente se concentre em:
- desmistificar o tema controladoria, através de processo amplo de divulgação dos seus objetivos, propósitos e principalmente de sua missão;

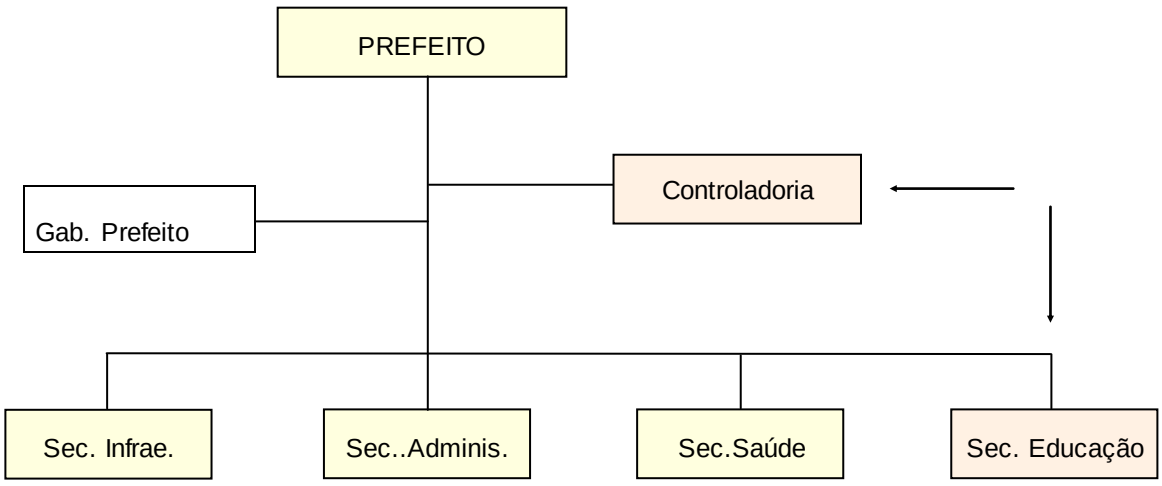
- formação, treinamento e aperfeiçoamento de servidores para o exercício de atividades, sendo necessário:
- constituição de um núcleo de servidores com capacitação específica em áreas relacionadas com auditoria;
- treinamento e aperfeiçoamento de servidores num processo de educação continuada relacionada à área de controle interno e externo;
- manter os servidores atualizados com as instruções, as normas de serviço, a legislação relativa ao órgão e a legislação nacional.

Evidencia-se a necessidade de capacitação de todo corpo funcional, no sentido de que venham entender e participar do processo de administração pública, no seu contexto gerencial, ensejando que as inovações introduzidas no seio da administração pública municipal tenham a participação e a contribuição de todo corpo funcional e recursos técnicos com:
- implementação de intercâmbio técnico, com entidades ligadas ao controle governamental, que possibilitem formar profissionais e contribuam na mudança de atitudes dos funcionários e gestores municipais;
- implantação de acordos de cooperação com entidades relacionadas ao segmento de auditoria interna;
- levantamento e armazenamento de informações sobre auditoria governamental, em meio eletrônico, realização de estudo relativo à viabilidade e definição de mecanismos de implantação de um sistema informatizado para formação de um banco de dados.

O escopo a ser apresentado pelo presente trabalho, será o de modelar um sistema de controle interno, voltado para apresentar um programa governamental:
-O sistema de planejamento orçamentário;
-A receita orçamentária.
-A elaboração de um plano anual de trabalho para a administração pública, que se constitui no segundo estágio para a sua regular implantação, nele deverão estar contidos os objetivos, a abrangência e o trabalho a ser desenvolvido no âmbito da administração pública municipal.

Nesse sentido, a Controladoria deve ter a liberdade necessária para o acompanhamento de todas as operações realizadas, sendo independente hierarquicamente em relação às demais áreas da organização, subordinando-se diretamente ao prefeito.

A POSIÇÃO DA CONTROLADORIA PÚBLICA NA EXTRUTURA MUNICIPAL



A Controladoria Como órgão de Gestão de Custo

A controladoria contribui para desenvolver uma visão do modelo de gestão. Através do modelo de gestão, pode-se identificar a razão de ser uma organização e contribuir para a eficiência de suas operações e proporcionando a efetividade da sociedade.

Uma das funções da controladoria é comparar os resultados gerados pela administração com o que haviam sido projetados.

Controlar significa tomar conhecimento da realidade, compará-la com o que deveria ser em termos ideais, identificar oportunamente os desvios e adotar providências no sentido de corrigir esses desvios.

Para isso é fundamental estabelecer um sistema de custos que atenda ao setor público e permita aos gestores identificar o custo dos bens ou serviços; a quantidade física dos serviços prestados ou colocados a disposição da sociedade; a apropriação dos projetos e atividade. Entretanto, além disso, o sistema de custos pode auxiliar os administradores a demonstrar para os cidadãos a correlação entre custos - volume de atividades e resultados - e, consequentemente, permitir conhecer quantos reais (R$) cada contribuinte recolheu ao tesouro em comparação com o valor em reais (R$) dos serviços que recebeu do ente público.

Um sistema de custos poderá alterar de vez esse fluxo, diminuindo o nível de endividamento e fazendo ressurgir uma administração pública mais profissional e menos dependente. A preocupação com os custos e desperdícios deve levar os administradores a observar microscopicamente o campo das despesas, sem se descuidar do aperfeiçoamento da máquina fiscalizadora, que, em muitos casos, se tem revelado de alta ineficiência, visto que, na ação fiscal junto às empresas, os agentes limitam o trabalho ao exame da contabilidade como esta lhes é apresentada, não atentando para as evidências da riqueza econômica, tanto da empresa como dos seus sócios e acionistas.

É preciso que os agentes responsáveis pela entidade pública empreguem, na sua ação, táticas para o combate implacável à sonegação tributária e, principalmente, à eliminação dos custos inúteis e dos desperdícios.

Parece indubitável que as dificuldades financeiras dos entes públicos exijem nova postura e nova abordagem nas técnicas de gestão, dentro de uma perspectiva de eficiência integradora e de eqüidade entre os diversos períodos de governo. Para isso é essencial identificar as atividades que geram valor agregado e, em conseqüência, devem ser mantidas, e, por outro lado, quais as que podem ser eliminadas, impondo-se, ainda, monitorar de modo sistemático a origem dos desvios entre o previsto e o realizado, levando em conta que nem sempre tais desvios podem ser imputados à gestão de apenas um período.

Verificação dos custos para controle pela Controladoria Municipal.

Na administração pública, o ponto mais importante é a atribuição dos custos a um determinado agente público, denominado ordenador de despesas, que responde não só pelos valores financeiros, como também pelas metas físicas preestabelecidas.

A Controladoria Governamental, na forma como está estruturada, permite o controle dos custos, pelo enfoque da responsabilidade financeira, e ainda, uma efetiva avaliação da gestão.

Entretanto, ao analisar os dados constantes das propostas orçamentárias, vamos verificar certamente que, na grande maioria dos projetos e atividades, esta base física foi informada quando da sua apresentação, mas tais dados servem para justificar os tetos financeiros solicitados e incluídos, ou não. no orçamento, e sendo utilizados pela controladoria como instrumento de medição entre o planejado e o executado.

As autoridades governamentais estão voltadas aos aspectos financeiros e, de um modo geral, se preocupam com ele. Quando tratam dos déficits ou superávits, trabalham o assunto pelo aspecto monetário, sem ao menos se importarem com os parâmetros físicos que serviram de base para a elaboração da proposta enviada ao Poder Legislativo para aprovação.

Porém, quando se olha o orçamento, verifica-se que nele uma série de autorizações e alocações de recursos, para serem gastos em vários serviços anteriormente criados e em novos projetos propostos. A área de controle orçamentário trabalha diariamente com todos os demais componentes da organização pública, para relatar à autoridade que os valores monetários previstos não foram excedidos ou que determinadas vinculações, como educação, estão sendo atendidas na forma da lei.

Essa prestação de contas permanente é fundamental para todos os tipos de entidade pública, visto que o orçamento, no que se refere às despesas, é representado por um teto monetário autorizado e que somente pode ser ultrapassado nas condições determinadas pela própria Lei, seja do orçamento ou outra qualquer.

Desse modo, o incentivo à eficiência por meio da competição e geração de lucros não existe no âmbito governamental, e, portanto, tal ineficiência pode usualmente converter-se em grandes custos e desperdícios, aumento exagerado da carga tributária e piores serviços prestados à população.

Exatamente por isso é importante para as entidades públicas estabelecer padrões de eficiência e verificar, ao longo do tempo, se esses padrões são mantidos, mediante uma vigilância constante sobre o detalhamento dos custos e despesas e sua apropriação aos serviços.

Por outro lado, o controle orçamentário tem como objetivo básico servir de ferramenta mediante a qual os dirigentes obtêm relatos precisos sobre a adesão dos funcionários às políticas traçadas, pois a contínua comparação dos resultados atuais com os resultados estimados assegura que se conheça se a apropriação dos recursos está sendo feita segundo o cronograma estabelecido e, mais que isso, fornecer a base para futuras revisões.

Para implementar um sistema de custos como o preconizado, é preciso que a atividade dos administradores públicos e, principalmente, dos responsáveis pelos sistemas de controle não fique restrita aos aspectos da conformidade e da legalidade das despesas decorrentes da lei orçamentária, e a uma rígida estrutura de despesas que enfoque, apenas, o fluxo financeiro. É preciso que os gestores públicos tenham preocupação com a segregação dos gastos, para identificar os que representam

consumos imediatos, separando-os daqueles que contribuem para a formação de ativos que participam de diversos ciclos administrativos.

A classificação das despesas e, principalmente, a avaliação dos gestores públicos, como estão hoje estruturadas, não têm comprometimento com as metas físicas atingidas após determinados períodos, não observando uma seqüência metodológica que parta dos objetivos, programas e subprogramas, identificando os projetos e atividades; e isso dificulta sobremodo a instalação de qualquer sistema de custeamento.

Necessidades da Implantação do Controle Público.

Se for verdade que o administrador público tem como papel principal a transformação de uma situação encontrada, é preciso que os contadores, atuando em conjunto com outros profissionais, definam parâmetros para estabelecer o elo entre a situação atual e a situação desejada implementando uma lógica de ação, segundo critérios predefinidos voltados para a medição do desempenho a médio e longo prazo.

Assim, a implantação de um sistema de custos na administração pública depende fundamentalmente da definição de parâmetros físicos e dos objetivos desejados, uma vez que a estrutura da classificação orçamentária precisa estar voltada para um objetivo concreto a ser alcançado, seja ela uma atividade desenvolvida em um centro de custos operacional, seja a acumulação de custos de um projeto específico, que tanto poderá ser levado para o ativo permanente como ser entregue para uso da população, como é o caso dos bens de uso comum.

0 sistema aqui preconizado deve ser desenvolvido interligado com toda administração, para que esses sistemas troquem informações entre si; por terem objetivos gerenciais com vista à tomada de decisões, é preferível que a acumulação e a análise dos dados de custos sejam desenvolvidas pelo sistema de controle público.

Uma vez determinadas as necessidades, é preciso estabelecer que a controladoria prepare modelagem dos relatórios por áreas de responsabilidade, de tal modo que os administradores possam obter dados e informações que possibilitem avaliar se a organização está seguindo o caminho planejado.

Com os dados relativos às despesas redistribuídas, segundo a sua destinação final, sem se preocupar com a classificação orçamentário-legal, é possível colher informações relevantes, que permitam comparabilidade entre o planejado e o efetivamente executado. Nesse aspecto, o estabelecimento de metas e sua conjugação com indicadores gerenciais de desempenho são vitais para a implantação de qualquer sistema de custeamento.

Por outro lado, o acompanhamento intertemporal dos recursos financeiros despendidos nas atividades desenvolvidas e a aplicação simultânea de indicadores gerenciais para mensuração da eficiência e eficácia da gestão permitirão, em médio prazo, uma análise mais precisa da administração pelos cidadãos.

Assim, o conhecimento das metas a serem cumpridas e o estabelecimento dos indicadores gerenciais de desempenho permite melhor avaliação, facilitando o controle gerencial e a atribuição de responsabilidades para a tomada de decisão.

Conclusão

A modernização da administração pública teve seu início com a Constituição Federal, quando mostra que as entidades públicas devem reorganizar o planejamento

governamental, bem como fortalece a necessidade da adoção de controle interno, e atribui ao Poder Legislativo à responsabilidade de exercer “controle externo”, auxiliado pelos Tribunais de Contas.

A Lei de Responsabilidade Fiscal preconiza o ajustamento das contas públicas, utilizando como elementos de gestão fiscal responsável, o planejamento no processo orçamentário, regras e limites para despesas com pessoal e dívida pública, mecanismos de compensação e correção de desvios, transparência e controle como instrumentos capazes de fortalecer a gestão municipal, pelo aprimoramento administrativo, participação popular e controle da sociedade.

Em princípio, a controladoria governamental contribuirá para organizar nas administrações públicas municipais a gestão dos recursos públicos, à medida que contribui para melhorar a realocação desses recursos, abrindo espaço para o controle social, ao mesmo tempo em que contribuirá para aumentar a eficiência, eficácia, economicidade e efetividade da gestão pública.

Mudar a tradicional postura dos administradores públicos municipais torna-se uma tarefa difícil, contudo não impossível, pois de um lado a Constituição Federal torna a adoção do sistema de “controle interno obrigatório”, e do outro, a sociedade exige transparência na aplicação dos recursos públicos.

A ênfase da participação social no processo de controle de aplicação dos recursos públicos procura legitimar o planejamento e a execução do orçamento, à medida que a sociedade aprove as ações desenvolvidas, dando-lhes legitimidade, bem como se torna uma prática de participação adequadamente voltada para base municipal, onde a interação gestor público/sociedade apresenta-se mais intensa.

A administração pública municipal ao ampliar suas ações tem como obrigação o desenvolvimento de ações que aliem a economicidade, a eficiência e atenda com eficácia, os anseios da sociedade, bem como sinta a necessidade de implantar um setor de auditoria interna que contribua decisivamente, na prevenção e detecção de erros e/ou fraudes, tornando mais confiáveis os relatórios de gestão apresentados pelos entes municipais.

Vale dizer que a implantação da controladoria está intrinsecamente ligada à vontade política combinada com a mudança de crenças, valores, atitudes e comportamentos de todos os integrantes do Poder Público Municipal.

Por último, para o exercício da gestão fiscal responsável, deverá o Município aprimorar o seu processo de planejamento e execução orçamentária, exercendo um rigoroso controle nas contas públicas, implantando mecanismos de compensação e correção dos desvios – auditoria interna – com definição de procedimentos de forma clara e possível de reexame por auditores externos, que permitam a execução das ações propostas com transparência e induzam ao constante aprimoramento das administrações municipais.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russell. Planejamento empresarial. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

BRASIL: Constituição de 1988. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo; DORNELLES, João Aldemir. *A controladoria sob o enfoque gecon – gestão econômica: a experiência da Caixa Econômica Federal do Brasil.*

CATELLI, Armando; Controladoria – Uma abordagem da Gestão Econômica – GECON. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

Figueiredo, Sandra; Caggiano, Paulo César. Controladoria – Teoria e Prática. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

GUALAZZI, Eduardo Lobo Botelho. Regime jurídico dos Tribunais de Contas. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1992, 230p.

GIL, Antonio de Loureiro. Auditoria Operacional e de Gestão. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

Instituto dos Auditores Internos do Brasil. Normas Brasileiras para o Exercício da Auditoria Interna. São Paulo, 1992.

Instrução Normativa n.º 16, Adaptação – MF/ SFC/ SEAUD/ CONOR. Brasília, 1998.

KANITZ, Stephen Charles. Controladoria - teoria e estudo de casos. São Paulo: Pioneira, 1976.

LINO, Pedro. Comentários á Lei de Responsabilidade Fiscal. São Paulo: Editora.

Manual de Auditoria Governamental – TCE/BA. Set. 2000.

MEDAUAR, Odete. Controle da administração pública. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1993. 187p.

Mosimann, Clara Pellegrino; Fisch, Sílvio. Controladoria – Seu papel na Administração de Empresas. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello e Outros. Controladoria: seu papel na administração de empresa. Florianópolis: UEFS, 1993.

Nakagawa, Masayuki. Introdução à Controladoria – conceitos, sistemas, implementação.

Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores – INTOSAI. Normas de Auditoria. Salvador: TCE, 1995.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional. Editora Afiliada

PEREZ JUNIOR, José Hernandes; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra Franco. Controladoria de Gestão - teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 1995

VICECONTI, Paulo E. V., Silvério das Neves. Contabilidade de Custo. Editora Frase, 1995

WOILER, Sansão; MATHIAS, Washington Franco. Projetos: Planejamento, Elaboração, Análise. São Paulo: Editora Atlas, 1996.