



## **Resistência e (Re)estruturação de Controladorias Municipais Sob a Ótica de Giddens**

**KATYA REGINA MATOS BATISTA**

*Universidade da Amazônia*

**MARCIA ATHAYDE MOREIRA**

*Universidade Federal do Pará*

**SERGIO CASTRO GOMES**

*Universidade da Amazônia*

**LEILA M. S. DE LIMA ELIAS**

*Universidade Federal do Pará*

### **Resumo**

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a estruturação das controladorias nas prefeituras municipais do estado do Pará, à luz da Teoria de Giddens, considerando a presença dos pilares da estruturação (significação, dominação e legitimação). Nesse sentido seu enquadramento teórico é a Teoria da Estruturação de Giddens. Metodologicamente trata-se de pesquisa de natureza quantitativa, realizada por meio de análise survey, onde foram coletadas informações das 144 prefeituras municipais do estado do Pará (população de estudo). As informações coletadas foram organizadas em banco de dados e tratadas no SPSS para apuração das médias individuais dos valores atribuídos às assertivas, por bloco de subvariável analisada e por dimensão. Os resultados apontaram que apenas 34, dos 144 municípios (23,61%) paraenses possuem setor específico para controle, municípios menores relataram grandes entraves para a estruturação da controladoria, uma vez que possuem contabilidade terceirizada e apresentam apenas um responsável, controlador municipal, para o cumprimento de todas as atividades. Neste bojo, 90% dos respondentes da pesquisa afirmaram que deveriam melhorar as práticas de controle interno, nesse sentido, foi constatado que apenas dois municípios (dentre 144) possuem filosofia e/ou metodologia definida de controle interno. De fato, percebeu-se que as práticas gerenciais dos administradores públicos ainda se mostram resistentes às necessárias mudanças estruturais para efetivar o controle interno como um sistema preventivo, detectivo e corretor de falhas e fraudes; a dominação é o principal mote de demonstração de poder frente as mudanças; as controladorias municipais do Pará apresentam pouca autonomia, pouca estrutura física e humana para operar, falta de tecnologia e sistemas; e ausência de filosofia para avaliação. Este estudo contribui para a discussão sobre a importância e a necessidade de estimular gestores para a (re)estruturação do controle interno na administração pública municipal para a efetividade da administração pública como instrumento de governança social.

**Palavras-Chave:** Giddens, Teoria da Estruturação, Controle Interno, Controladoria Municipal.

### **1. INTRODUÇÃO**

A Teoria da Estruturação de Giddens traz à tona a compreensão que os sistemas sociais devem ser compreendidos como uma ordem virtual de diferenças, produzidas e reproduzidas em interações sociais, como meio e produto (Giddens, 1979) e, dessa forma,



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

esses sistemas podem ser compreendidos como práticas que se constituem em práticas sociais, já que envolvem procedimentos, métodos, técnicas e ações visando o desenvolvimento de atividades em um cenário de muitas diferenças, complexidades, limitações e mudanças.

Tais práticas podem ser interpretadas sobre o ponto de vista da natureza e do papel dos agentes da administração pública, como quanto à estruturação dos sistemas de controle interno dos entes públicos, destacando-se que o controle interno é uma ferramenta de apoio para se administrar com eficiência, eficácia, economicidade, transparência e responsabilidade a prestação de contas de recursos públicos, com efeitos positivos na execução das políticas públicas (Rocha, 2001; Borges, 2014; Dandaro & Martello, 2015).

Mas, para alcançar êxito, é necessário superar dificuldades e promover os ajustes necessários na estrutura administrativa, de modo a favorecer a conscientização e o comprometimento dos administradores públicos com o exercício efetivo da função de controle, estabelecendo o elo de integração efetiva entre o órgão central de controle e o organismo público como um todo no cumprimento das políticas públicas estabelecidas (Silva, 2006; Almeida, Parisi & Pereira, 2009). Na esfera municipal, as estruturas de controle ainda se mostram restritas em relação ao modelo já institucionalizado em âmbito federal; as controladorias municipais não estão adequadamente organizadas (Cruz, Silva & Spinelli, 2014; Cavalcante, Arrais & Machado, 2011) e não têm garantido a promoção da transparência municipal (Cruz, Silva & Spinelli, 2013; Dias, Aquino, Silva & Albuquerque, 2020).

De fato, os municípios brasileiros necessitam de conscientização e comprometimento dos agentes públicos (Silva, 2006), como já ocorreu em nível federal (Cruz *et al.*, 2013), favorecendo o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), e a transparência, por meio do cumprimento da Lei de Acesso à Informação (LAI). As controladorias municipais ainda se encontram muito atreladas a normas, carecendo de implementação de estrutura e atividades (Gomes, Peter, Machado & Oliveira, 2013). Nesse sentido, foram observadas resistências em nível individual e organizacional, devido fatores culturais, com dificuldade e resistência para a implementação de mudanças, motivada, em parte, pela concentração de poder, personalismo e o autoritarismo, notadamente aqueles que implementaram a reforma de controle apenas para atender à legislação (Reginato, Landis, Fadda & Pavan, 2016).

Este contexto pode ser analisado à luz da Teoria da Estruturação (Giddens, 2003), que compreende a interação entre o indivíduo e a estrutura e afirma que toda ação humana é realizada por meio de estruturas sociais já existentes nas organizações. Desse modo, compreende-se que a partir de qualquer alteração na estrutura (reestruturação) de uma organização podem ocorrer resistências.

As dimensões da Teoria da Estruturação de Giddens (significação, dominação e legitimação), refletidas nas práticas sociais de resistência às mudanças quanto ao controle e transparência, podem ser interpretadas sobre o ponto de vista da natureza e do papel dos agentes da administração pública. Essas dimensões estão diretamente relacionadas às práticas das controladorias municipais, as quais têm passado por uma maior exigência por mudanças, frente ao avanço regulatório dos últimos 20 anos, impactando em uma necessária alteração da ordem social para uma efetiva mudança institucional das controladorias dos municípios.

Dessa forma, esta pesquisa assume a premissa que as práticas gerenciais dos administradores públicos ainda se mostram resistentes às necessárias mudanças estruturais para efetivar o controle interno como um sistema preventivo, detectivo e corretor de falhas e fraudes, e utilizam a dominação como o principal mote de demonstração de poder frente a essas mudanças, legitimando estruturas arcaicas que impedem que os agentes sociais efetivamente apliquem as normas e regras do controle interno para a promoção do bem social.

Almeida (2011) observou em controladorias municipais a estrutura de significação a partir das várias noções de finanças, economia, gestão, bem como, os conceitos de



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

contabilidade, tais como renda, bens, custos, receitas e lucros, na medida em que os atores sociais compartilham o entendimento de seus significados; observou que a dominação está mais bem relacionada com o conceito de poder, e no pilar de legitimação os esquemas interpretativos, que expressam os conjuntos de conhecimentos dos atores sociais acerca da realidade e que lhes permitem compartilhar e interpretar significados nos processos de interação.

Beuren e Almeida (2014) objetivaram identificar a presença dos elementos que formam os pilares da Teoria da Estruturação na controladoria de empresas brasileiras, e assim como nesta pesquisa, os autores utilizaram como ponto de análise um fenômeno normativo que gerou necessidade de estruturação da controladoria, obtendo como resultados a percepção de presença de elementos de significação, dominação e legitimação, a partir da incorporação de novas atividades à rotina, capazes de transformar práticas sociais (significação), da liderança, influência e exigência com que foram conduzidos os processos (dominação) e por fim, da realização adequada das atividades previstas para a controladoria (legitimação) (Beuren & Almeida, 2014).

Ancorada no entendimento de que foi exigida mudança significativa nas práticas das controladorias municipais frente ao avanço regulatório brasileiro dos últimos 20 anos; provocando com o passar o tempo a legitimação de novas tarefas e atividades na área organizacional de controle, esta pesquisa tem como objetivo compreender e analisar a estruturação das controladorias nas prefeituras municipais do estado do Pará, sob a luz da Teoria da Estruturação de Giddens, considerando a presença dos elementos que formam os pilares da estruturação (significação, dominação e legitimação) e seu inter-relacionamento na área organizacional da controladoria, a partir do avanço regulatório governamental de controle e transparência exigidos para a administração pública brasileira.

Ao tratar especificamente da gestão da controladoria, da estruturação e reestruturação do controle interno de prefeituras municipais, este estudo colabora para aprofundar conhecimentos sobre o desenvolvimento das estruturas de controle do estado e sobre a importância da gestão interna das prefeituras municipais no que se refere à eficiência, eficácia e efetividade da administração pública como instrumento de controle dos gastos públicos (Borges, 2014; Gomes *et al.*, 2013; Silva; 2006; Rocha, 2001), estruturação física (Cavalcante *et al.*, 2011), e prevenção da corrupção e outros males à sociedade (Dandaro & Martello, 2015; Cruz *et al.*, 2014).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Pilares da Estruturação de Giddens

A Teoria da Estruturação de Giddens (2009) tem como uma de suas principais premissas a estrutura pós-empírica, preocupando-se com as características abstratas apresentadas nas relações sociais. As teorias sociais objetivistas e subjetivistas foram abrangidas por Giddens (2009). Todavia, descartou aquelas objetivistas que, de alguma forma, desconsiderassem os elementos humanos; além disso, nessa teoria não se pode ter o subjetivismo como foco, sendo fundamental que se considere a agência individual, ou de grupo, quando não considera o contexto socioestrutural.

De acordo com Peres Jr e Pereira (2014), Giddens associou as concepções de ação e estrutura para elaborar sua teoria, valendo-se da premissa de que o dualismo ações-estrutura deveria ser reconceituado, trazendo a ideia da dualidade da estrutura, sendo esta a unidade de análise da teoria da estruturação. A teoria da estruturação parte da busca pelo entendimento da reprodução social como resultado da ação de um indivíduo ou de seu grupo social. Outro



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

importante elemento considerado por Giddens (2009) é a linguagem, vista como uma ferramenta da reprodução social, trazendo como resultado a comunicação entre os indivíduos.

De modo geral, os pilares da teoria da estruturação formam as três dimensões de estruturas sociais (Giddens, 1976; 1996; 2003): significação em interação com comunicação, dominação em interação com poder e legitimação em interação com sanção. A modalidade, parte integrante do modelo da dualidade da estrutura, composta por: esquema interpretativo, facilidade e norma, seria a mediadora da estrutura (Giddens, 2003).

A esse respeito, a teoria da estruturação de Giddens traz à tona a compreensão de que os sistemas sociais devem ser compreendidos como uma ordem virtual de diferenças, produzidas e reproduzidas em interações sociais, como meio e produto (Giddens, 1979). Onde as práticas sociais são dirigidas para um fim específico e compartilhadas com todos os membros, sendo as ações definidas através dos meios adotados para o alcance dos fins, com base no contexto sob as quais as práticas são desenvolvidas.

Essas práticas envolvem procedimentos, métodos, técnicas, ou por outra, ações visando ao desenvolvimento de suas atividades em um cenário de muitas diferenças, complexidades, limitações e mudanças. Para Macintosh e Scapens (1991), as dimensões da Teoria da Estruturação de Giddens (significação, dominação e legitimação), em tais práticas sociais, podem ser interpretadas sobre o ponto de vista da natureza e do papel dos agentes da administração pública, especialmente no contexto da atual administração pública brasileira.

Assinala-se que a significação permite aos agentes um meio de compreensão das atividades da organização, de modo que se comuniquem de forma significativa sobre as mesmas, e que a dominação representa as facilidades, que podem ser utilizadas pelos agentes em todos os níveis, para coordenar e controlar os participantes, onde a relação de poder pode ser utilizada para modificar sistemas, legitimar decisões, enfim, promover alterações na própria vida da sociedade. Quanto à legitimação, os sistemas são utilizados pelos diferentes agentes para legitimar seu comportamento sobre os outros ou decisões, consolidando o que é atribuído para o que não é. Essas dimensões estão diretamente relacionadas com as práticas das controladorias municipais, as quais têm passado por uma maior exigência por mudanças, frente ao avanço regulatório dos últimos 20 anos, impactando em uma necessária alteração da ordem social na área organizacional controladoria para uma efetiva mudança institucional.

Giddens (1984) tem como argumento-chave que as estruturas sociais limitam o que as pessoas podem e não podem fazer e até o que eles tentam ou desejam fazer; mas os agentes continuam a ter algum livre arbítrio, e estruturas sociais que permitem ou restringem em algumas situações são feitas e refeitas por indivíduos no processo de agir. Portanto, não se pode pensar em agência e estrutura como ontologicamente distintas, são uma dualidade - sempre interdependentes e inter-relacionadas, isso envolve um foco na *práxi* da vida cotidiana, em que a agência e as atividades são sempre entendidas como estando localizadas no contexto da natureza e consequências das ações (Giddens, 1989). Cohen (1989) refere-se a isso como a descentralização do sujeito. A estrutura possui um caráter condicionante das ações dos seus atores sociais, todavia, concebe autonomia ao indivíduo, de forma que ele também influencia no processo de mudança social (Domingues, 2008).

De acordo com Giddens (1989), os atores sociais possuem consciência de sua realidade e são capazes de tomar decisões e que a partir disso as consequências já não são mais premeditadas, construir trajetórias específicas, significa dizer que os atores sociais, apesar da coerção estrutural, são agentes deliberados de suas trajetórias individuais, ou seja, são seres reflexivos. A capacidade que os agentes possuem de regular suas próprias ações, bem como o contexto em que se insere a situação como um todo, compreende o que se chama de monitoramento reflexivo. A reflexibilidade do sujeito é a faculdade específica da agência

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

humana que o habilita a pensar o que faz, as regras que segue e, portanto, capacita-o para transformar as práticas e as regras (Carneiro, 2006).

A teoria desenvolvida por Giddens propõe uma nova abordagem conceitual, na qual o equilíbrio entre a ação do indivíduo, e a ponderada influência da estrutura sobre ele, são descritos como o ponto central de sua obra, recursiva e inovadora, estruturada e estruturante, tentando compreender como acontecem a mudança e a persistência de padrões na sociedade (Moura & Maciel, 2012).

Assim, os agentes são habilitados por fatores que também podem restringi-los, ou seja, são restrições de capacidade que podem ser relacionadas à idade, cognição, limitação física ou o fato de executar várias tarefas ao mesmo tempo. Pode-se destacar também restrições de capacidade quanto à localização, presença ou presença física quando se questiona se os outros atores estão próximos. Vale ressaltar que os agentes possuem a habilidade de controle que pode intervir e controlar o contexto das coisas e ambientes, podendo os agentes agir ou não, e isso é o que diferencia quanto dependência ou autonomia.

A Tabela 1 apresenta as dimensões propostas na Teoria da Estruturação, suas definições e efeitos sociais práticos, em um estudo adaptado do original proposto por Beuren e Almeida (2014).

**Tabela 1. Definição constitutiva das variáveis**

Dimensões	Definições	Efeitos Sociais Práticos
Significação	Regras comuns, conceitos e teorias desenhadas através das atividades organizacionais (Busco, 2009).	Funções e Atividades
	Regras da vida social, ou seja, técnicas ou procedimentos que transformam as práticas sociais (Giddens, 2003).	Transformações
	Regras sociais que informam e restringem tornando possível a comunicação (Junquilho, 2003).	Comunicação
Dominação	Recursos autoritários: surgem da coordenação das atividades dos agentes (Giddens, 2003).	Recursos Autoritários
	Recursos alocativos: tecnológicos e humanos (Giddens, 2003).	Recursos Alocativos
	Meios que os agentes utilizam para atingir os objetivos e alcançar os resultados (Junquilho, 2003).	Facilidade
	Capacidade de fazer as coisas e fazer a diferença (Macintosh & Scapens, 1991). Capacidade de intervir ou abster-se das atividades sociais (Barrachina, 2001).	Poder
Legitimação	Institucionalização de direitos e obrigações de atores sociais (Macintosh & Scapens, 1991).	Obrigações
	Regras (normas) que se relacionam com o sancionamento dos modos de conduta social (Giddens, 2003).	Sanção
	Legitimação de comportamento dos atores sociais sobre os outros ou as decisões (Barrachina, 2001).	Comportamentos Legitimados
	Normas e valores envolvidos na produção de moralidade (Macintosh & Scapens, 1991).	Produção de Moralidade

Fonte: Adaptado de Beuren e Almeida (2014).

Assim, a Teoria da Estruturação por intermédio de seus pilares, que envolvem regras, recursos, ações e poder, que permeiam as atividades de uma instituição ou área organizacional, permite conhecer sua ordem social para o desenvolvimento por meio dos gestores em interação com os demais agentes, de novos comportamentos para o alcance da estruturação de uma unidade administrativa municipal, como a controladoria.

### 3. MATERIAIS E MÉTODOS

Um questionário estruturado foi enviado em pesquisa conduzida com a população de controladorias do estado do Pará, que possui 144 municípios e uma população de



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

aproximadamente 8.366.628 milhões de habitantes (Seplan, 2018). O estudo de campo foi conduzido entre os meses de dezembro de 2019 a maio de 2020; 100% dos municípios responderam, após esforço dos pesquisadores que mantiveram contato telefônico e pessoal com cada município. Dessa forma, trata-se de pesquisa com abordagem quantitativa, de natureza exploratória quanto aos seus objetivos.

Cabe destacar que o questionário foi respondido em 67,3% dos municípios pelo controlador ou coordenador geral do controle interno, nos demais casos o questionário foi respondido por técnicos da área.

Na perspectiva de identificar a presença dos elementos que formam os pilares ou dimensões da estruturação (significação, dominação e legitimação) foi utilizado questionário contendo três blocos de assertivas, com respostas em escala de cinco pontos (partindo do zero ao quatro), zero (nenhum impacto ou presença); um (quase nunca tem impacto/nunca está presente); dois (pouco impacto/pouca presença); três (quase sempre tem impacto/quase sempre presente) e quatro (forte impacto ou presença) quanto à presença do pilar em análise nas controladorias municipais paraenses.

O instrumento de pesquisa, adaptado da pesquisa anterior conduzida por Beuren e Almeida (2014), é apresentado na íntegra em apêndice nesta pesquisa, com vistas a facilitar a utilização em futuras pesquisas e formação de banco dados informacionais de outros municípios brasileiros, e foi baseado nas dimensões da estruturação e construção de subvariáveis de análise.

O questionário, contendo três blocos para identificação das dimensões da estruturação, tendo o Bloco A três subvariáveis de análise com suas respectivas assertivas, o Bloco B quatro subvariáveis de análise com suas respectivas assertivas, e o Bloco C, contendo quatro subvariáveis de análise com suas respectivas assertivas, em um total de 48 assertivas para serem reflexionadas pelos respondentes de cada controladoria.

As informações coletadas foram organizadas em banco de dados no Excel e posteriormente no SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* (Versão 22.0) para apuração das médias individuais dos valores atribuídos às assertivas, por bloco de subvariável analisada e por dimensão.

A consistência do instrumento de estudo foi atestada pelo teste alpha *Cronbach* (coeficiente de confiabilidade) para as três dimensões estudadas nas 144 controladorias, tendo sido obtido escore acima de 0,7, concluindo-se que o instrumento é confiável.

Para melhor interpretar os resultados da aplicação dos questionários, além do estudo teórico, foram realizadas análises nos relatórios de controle interno publicados no Portal da Transparência das Prefeituras municipais do estado do Pará.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 Cenário do controle interno nas prefeituras**

Quanto à estruturação das controladorias/controlado interno das prefeituras paraenses, a pesquisa de campo apontou que 34 dos 144 municípios (23,61%) do estado do Pará possuem um setor específico para a controladoria e/ou atividades de controle interno. Destes, 73,54% foram implantados até o ano de 2010, o que se justifica pela aprovação da Resolução nº 7.739/2005/TCM/PA, que obrigou a criação de forma integrada de sistema de controle interno, sua composição e funcionamento, sendo o último implantado no ano de 2017. Os relatos indicaram que 33 municípios implementaram o controle interno por obrigação legal e apenas um por vontade própria.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Destaca-se que as prefeituras ao criarem o seu sistema de controle interno levam em consideração suas realidades econômicas, funcionais e de pessoal, conforme a maioria dos respondentes, visando à eficiência e a eficácia aliadas à economicidade, o que para as prefeituras de municípios menores relataram grandes entraves para a (re)estruturação da controladoria, uma vez que possuem contabilidade terceirizada e apresentam apenas um responsável, controlador municipal, para o cumprimento de todas as atividades.

Já os municípios de maior porte procuraram ao longo dos últimos 20 anos de avanço regulatório governamental, criar uma estrutura completa, independente e com profissionais qualificados, caso da Prefeitura de Belém (capital do estado) que, em 2019, criou a Secretaria Municipal de Controle, Integridade e Transparência (SECONT) que, dentre outras tarefas, assume a função de órgão central do Sistema de Controle Interno, do Sistema de Correição e de Auditoria do Poder Executivo Municipal, que atuam na adoção de providências essenciais ao controle interno, transparência, auditoria, defesa do patrimônio público, correição, prevenção e combate à corrupção no âmbito da administração pública municipal.

Relativamente à utilização de equipamentos para o controle interno, somente 34,73% das prefeituras utilizam equipamentos para a realização de seu controle interno, sendo que o dispositivo de maior presença é o *Microsoft Office Excel*, utilizado em 82% dos setores municipais. Constatou-se que 142 prefeituras do Estado não adotam nenhuma filosofia/metodologia de controle interno, sendo apontado somente nos municípios de Belém (com metodologia própria) e Quatipuru (PACS - Método de Análise de Processamento de Despesa).

Revelou a pesquisa que quase 90% dos respondentes percebem que as atuais práticas desenvolvidas não são as desejáveis, ainda bem simplificadas; ao passo que apenas o município de Belém apontou que as suas atuais práticas estão de forma plena e em atendimento aos avanços regulatórios governamentais.

Ainda que instituídas oficialmente, na sua quase totalidade as controladorias municipais do estado do Pará apresentam pouca autonomia, pouca ou nenhuma estrutura física e humana para operar, carecendo de condições satisfatórias no que tange à tecnologia e adoção de sistemas para o adequado controle, bem como de metodologia ou filosofia e de sistema de avaliação, que possam favorecer uma correta avaliação da gestão municipal e atendam às obrigações legais que vêm sendo exigidas ao longo dos últimos 20 anos.

## **4.2 Os pilares da estruturação nas controladorias municipais do estado do Pará**

### **4.2.1 Presença do pilar significação nas controladorias paraenses**

A significação remete ao entendimento da articulação e comunicação da controladoria com a eficiência e efetividade das ações dos servidores nas prefeituras analisadas, em relação aos resultados produzidos por suas atividades profissionais relativas a conformidades e/ou desconformidades havidas nas prefeituras e, portanto, observa a presença da dimensão estrutural da significação, ligada diretamente a um processo de comunicação. A tabela 2 apresenta o resultado do levantamento do pilar significação.

Em tal cenário, entende-se que, para o êxito do controle interno governamental, se faz necessário ainda superar as dificuldades apontadas pelas prefeituras analisadas, visando promover os ajustes necessários na estrutura de suas controladorias, de modo a favorecer a conscientização e o comprometimento dos administradores públicos com o indispensável exercício efetivo da função de controle em suas áreas de competência, estabelecendo-se a comunicação como o elo de integração efetiva entre o setor de controle e a prefeitura como

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

um todo, que já deveria ser considerado como parte integrante e indispensável às atividades de toda administração pública municipal.

Tabela 2. Presença da Dimensão Significação

Subvariáveis	Nenhum impacto / presença			Forte impacto / presença		Média	Mediana	Moda
	0	1	2	3	4			
Função	18,23%	52,34%	26,56%	2,60%	0,26%	1,14	1,13	1,25
Atividades	18,35%	65,97%	13,99%	1,59%	0,10%	0,99	0,86	0,86
Transformações	6,25%	14,12%	37,73%	40,74%	1,16%	2,16	2,00	2,00
Comunicação	14,35%	5,56%	43,98%	27,55%	8,56%	2,10	2,33	2,33
<b>Dimensão Significação – Média</b>	<b>14,30%</b>	<b>34,50%</b>	<b>30,57%</b>	<b>18,12%</b>	<b>2,52%</b>	<b>1,60</b>	<b>1,57</b>	<b>1,81</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com a análise das respostas, foi verificada a baixa presença do pilar de significação nas controladorias dos municípios do estado do Pará, conforme observado pela média geral obtida neste pilar (de 1,60), representando uma média baixa na escala de zero a quatro.

Observou-se que as controladorias apresentam ainda quase nenhum impacto e/ou com pouco impacto a Função de Controle Interno, cuja média apresentada foi de somente 1,90, com apenas 0,69% dos respondentes apresentando respostas que avaliam como forte o impacto ou presença dessa função nas prefeituras pesquisadas. A função de Controle de Riscos apresentou média de 1,83; já a função Gerencial resultou em média menor (1,51) e a função de Gestão da Informação, média de 1,15, ressaltando-se que estas são as funções características dos relatórios e pareceres dos controles internos. Nota-se que a média geral ressalta a pouca autonomia que os controladores municipais possuem diante do sistema de controle de seu município.

O avanço regulatório trouxe também um impacto significativo nas funções de controle de risco, quanto ao gerenciamento de riscos, especialmente os relacionados aos objetivos estratégicos e de gestão da informação, que devem ser gerenciados em todas as suas etapas, desde o desenvolvimento, implementação e monitoramento. Porém, o que se observou é que as controladorias municipais pesquisadas ainda não realizam tais funções, principalmente pelo fato de a contabilidade da maioria das prefeituras ser terceirizada e ainda pelas incipientes condições das unidades de controladoria.

Quanto aos impactos do avanço regulatório nas atividades da área organizacional controladoria, observou-se pouco ou quase nenhum impacto, destacando a atividade de Estabelecimento e Monitoramento de Sistemas de Controle Interno, com média geral de 1,63, demonstrando que as responsabilidades dos controles municipais estão sendo deslocadas de agentes de outras áreas da prefeitura para o controlador municipal.

Outras atividades, como elaboração e evidenciação dos relatórios contábeis (média 1,07); definição de premissas para elaboração do orçamento anual (média 1,14), sistemas de informações contábeis, econômicos, financeiros e patrimoniais (media 1,13) confirmam, juntamente com as análises efetuadas nos relatórios de controle interno publicados no Portal da Transparência das Prefeituras, que a maioria das controladorias apenas realiza a conformidade das informações apresentadas pela empresa terceirizada de contabilidade, não sendo, portanto, na prática, desenhados na estrutura de significação regras comuns e novos conceitos, pelas atuais atividades desenvolvidas, como ressalta Busco (2009), quando este cita a definição constitutiva da variável significação.

A determinação do valor recuperável de ativos é uma atividade que geralmente faz parte da função de proteção e controle de ativos, mas obteve média 0,69. Tal conjuntura

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

denota uma atividade insipiente da coordenação de Patrimônio, a despeito de sua importância na administração pública. A pesquisa indicou ainda que os servidores da área de controladoria vêm adquirindo novas responsabilidades (média 2,82) e as desenvolvendo com mais dedicação e comprometimento (média 2,24), em vista da necessidade de compatibilizar o desempenho das controladorias com os avanços regulatórios dos últimos anos, exigindo dos colaboradores procedimentos e atividades para além da execução de tarefas, a partir da atribuição de novas responsabilidades (Rocha & Salles, 2012).

Os resultados do pilar significação indicam que as pessoas precisam estar comprometidas com resultados e motivadas para caminhar por novos processos, atribuições e responsabilidades, o que coaduna com Giddens (2003), de que, para tanto, novas atividades devem ser implementadas em uma organização em prol do aperfeiçoamento de outras já executadas. Ressalta-se, ainda, que Giddens (2003) cita que é por meio dessas ações que podem os agentes ser motivados e se adaptar às novas ações e procedimentos, visando não somente o controle e a transparência da gestão, mas também o aumento do desempenho dos gestores municipais, a eficácia, a eficiência e uma melhor efetividade dos resultados das ações das prefeituras paraenses.

#### 4.2 Presença do pilar dominação nas controladorias paraenses

A dominação tem, na Teoria da Estruturação de Giddens (2003), a dimensão de uma estrutura social de interação com o poder, que representa as facilidades que podem ser utilizadas pelos agentes em todos os níveis, para coordenar e controlar os participantes, onde a relação de poder pode ser utilizada para modificar sistemas, legitimar decisões, enfim, promover alterações na própria vida da sociedade. A tabela 3 apresenta o resultado do levantamento do pilar significação.

Tabela 3. Presença da Dimensão Dominação

Subvariáveis	Nenhum impacto / presença			Forte impacto / presença		Média	Mediana	Moda
	0	1	2	3	4			
Recursos Autoritários	4,40%	26,39%	22,22%	43,29%	3,70%	2,16	2,00	2,00
Recursos Alocativos	12,67%	35,24%	45,66%	6,08%	0,35%	1,46	1,50	1,50
Facilidades	0,14%	8,06%	43,89%	46,25%	1,67%	2,41	2,40	2,40
Poder	4,40%	34,26%	26,85%	32,87%	1,62%	1,93	2,00	2,00
<b>Dimensão Dominação – Média</b>	<b>5,40%</b>	<b>25,99%</b>	<b>34,66%</b>	<b>32,12%</b>	<b>1,83%</b>	<b>1,99</b>	<b>1,93</b>	<b>1,85</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com a análise das respostas recebidas, também foi verificada a baixa presença do pilar dominação nas controladorias dos municípios do estado do Pará, como se observa pela média geral de 1,99. O pilar de dominação é composto por recursos autoritários e alocativos, facilidades e poder.

Verificou-se que a área contábil foi a principal responsável pela coordenação das mudanças trazidas pelas novas regulamentações, com uma média de 3,06, seguida pela área de apoio à controladoria, a qual obteve a média de 2,46. Assim, a coordenação das atividades dos agentes é realizada principalmente pela área contábil, o que remete à afirmativa de Mossimann e Fisch (1999), para os quais a controladoria, além de envolver princípios, procedimentos e métodos interdisciplinares oriundos de outras ciências envolve conhecimentos contábeis com o claro objetivo de nortear a gestão econômica e financeira das



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

prefeituras, orientando-as para a eficácia, fundamentalmente em relação ao processo decisório dos gestores.

Esta análise, no que tange aos recursos alocativos, permite perceber que houve um maior investimento em cursos de aperfeiçoamento e capacitação (média 2,16), pois as novas exigências trazidas pelos marcos regulatórios exigiram maior conhecimento dos procedimentos, e conseqüentemente maior capacitação. Os investimentos em aplicativos contábeis ou sistemas de informações surgem com média 1,71, revelando que muito ainda pode ser feito em relação a investimentos em recursos alocativos na controladoria dos municípios paraenses, especialmente no que se refere a sistemas de informações para melhor atendimento das exigências legais, federais, estaduais e municipais.

Em relação aos meios que os agentes utilizam para atingir os objetivos e alcançar os resultados, conforme destaca Junquillo (2003), pontua-se, com importante destaque, que em 97,2% das controladorias mostraram interesse em preservar as regras institucionais vigentes, tal situação foi remediada, dentro do possível, pelo fato de os agentes já possuírem experiência na área, o que permitiu avanços significativos (mesmo que razoáveis em relação ao que ainda precisa ser alcançado), principalmente em prefeituras com mais de cem mil habitantes. Em referência ao elemento facilidade, salienta-se também que em algumas prefeituras, os agentes se sentiram preparados para atingir os objetivos e conquistar os resultados almejados, pois foram adquirindo experiências ao longo dos anos na própria prefeitura, especialmente os concursados, que foram galgando postos e conhecimentos em função dos recursos investidos.

Dessa forma, a delegação das novas responsabilidades, pelo controlador municipal, decorrentes das alterações legais ao longo dos anos aconteceu principalmente por meio da exigência de novas competências na controladoria, já que as alterações legais e as novas normas aprovadas exigiram uma ampliação na estrutura não somente física, mas também técnica, para atender a inserção das novas atividades, exigindo assim a delegação de novas funções e competências.

### **4.3 Presença do pilar legitimização nas controladorias paraenses**

A legitimização, segundo Giddens (2003), é permeada por regras normativas que envolvem as atividades desenvolvidas pelos agentes e que, contrárias a elas, os sujeitam a sanções, na medida em que são avaliados por normas e valores (regras e códigos morais) que envolvem a moralidade da gestão pública, haja vista que todo agente público, conforme Roza (2016), deve obediência a princípios que o levem a atuar de forma planejada, responsável e ética através de práticas administrativas obrigatoriamente permeadas pela responsabilidade, transparência, coerência, eficiência e eficácia, ética e na moralidade da gestão da coisa pública para dar plena legitimidade à sua atuação.

O pilar da legitimização da Teoria da Estruturação de Giddens (2003) tem articulação direta com as normas que orientam os comportamentos institucionalmente legitimados para o cotidiano da gestão pública (Junquillo, 2003). Nesta pesquisa, observa-se que a estrutura de legitimização em suas regras normativas apresentou presença moderada, no entanto, ao realizar a interação por meio da sanção, a qual apresenta baixa presença, gerou uma dimensão média de 1,91, como pode ser visto na Tabela 4.

Assim é que na subvariável obrigação, verificou-se forte presença no que se refere à fixação de limites para as despesas com pessoal, com a dívida pública de metas para controlar as receitas e as despesas do governo e na transparência dos serviços prestados aos cidadãos, certamente motivado pelos dispositivos legais vigentes.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

**Tabela 4. Impacto / Presença da Dimensão Legitimação (Continua)**

Subvariáveis	Nenhum impacto / presença		Forte impacto / presença			Média	Mediana	Moda
	0	1	2	3	4			
Obrigações	45,31%	4,69%	0,00%	1,74%	48,26%	2,03	2,00	2,00
Sanções	54,17%	28,94%	15,74%	1,16%	0,00%	0,64	0,67	0,67
Comportamentos Legitimados	0,00%	0,00%	33,80%	65,28%	0,93%	2,67	2,67	2,67
Produção de Moralidade	0,00%	7,41%	57,41%	34,95%	0,23%	2,28	2,33	2,33
<b>Dimensão Legitimação – Média</b>	<b>24,87%</b>	<b>10,26%</b>	<b>26,74%</b>	<b>25,78%</b>	<b>12,36%</b>	<b>1,91</b>	<b>1,92</b>	<b>1,92</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A pesquisa permitiu observar que houve a aprovação de legislações específicas municipais corroborando os dispositivos federais, no entanto, precisando de aperfeiçoamentos a partir da adoção de processos, métodos e técnicas, de acordo com os resultados desta pesquisa.

Nesse sentido, no que se refere à subvariável Sanção, constatou-se pouca presença, com média de 0,64. Os resultados indicaram que o processo de reestruturação, a partir das novas exigências legais, gerou pouco sancionamento nos modos de conduta social na área organizacional da controladoria. Giddens (2003), aduz que a estrutura de legitimação envolve regras normativas que são sancionadas em uma ou outra forma de comportamento social. A pouca presença de sanção pode ser justificada pelo processo que se reveste de algo normativo, que as controladorias municipais do estado do Pará não dispõem de forma adequada até o momento, não produzindo moralidade de modo satisfatório, devido à pouca sanção.

Identificou-se também quase sempre a presença de comportamentos legitimados, com um indicador médio de 2,67, principalmente com a preocupação com o nível de evidenciação, controle e transparência, devido ao aumento das exigências legais e a aceitação das novas exigências legais. A introdução de novas regulações governamentais impactou na necessidade de convívio com outras áreas, para o levantamento de informações, as quais geraram novas regras de convivência na área organizacional controladoria, mediante pressões morais e sociais, alcançando uma média de 2,97.

A análise da estruturação das controladorias nas prefeituras municipais do estado do Pará, de modo geral, apontou baixa presença dos elementos que formam os pilares da estruturação, significação, dominação e legitimação, ao longo dos últimos 20 anos.

Foi observada a pouca autonomia que os controladores possuem diante do sistema de controle, vinculado ao fato de que a maioria das controladorias públicas do Pará apenas realiza a conformidade das informações apresentadas por empresa terceirizada de contabilidade, assim como a necessidade de maior capacitação técnica e gerencial e a necessidade de investimentos em *softwares* contábeis, para melhor atendimento das exigências legais estabelecidas.

Por sua vez, como ponto favorável, a pesquisa indicou que os servidores da controladoria vêm adquirindo novas responsabilidades, possibilitando a introdução de novos procedimentos e práticas associadas às controladorias municipais. Da mesma forma, foi observado o atendimento à fixação de limites para as despesas com pessoal e comprometimento em relação ao nível de evidenciação, controle e transparência das contas municipais.

Em maior ou menor intensidade, pode-se perceber as dimensões da Teoria da Estruturação de Giddens presentes nas práticas das controladorias municipais, com a pesquisa apontando a necessidade de mudanças e/ou melhorias institucionais que conduzam a uma efetiva institucionalização de boas práticas de controladoria nos municípios analisados,



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

considerando que a instituição e o funcionamento da maioria das controladorias do estado do Pará ocorreram apenas em vistas ao atendimento às exigências legais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta apresentada nesta pesquisa foi de compreender e analisar a estruturação das controladorias nas prefeituras municipais do estado do Pará, sob a luz da Teoria da Estruturação de Giddens, considerando a presença dos elementos que formam os pilares da estruturação (significação, dominação e legitimação) e seu inter-relacionamento na área organizacional da controladoria, a partir do avanço regulatório governamental de controle e transparência exigidos para a administração pública brasileira.

Inicialmente, baseado em pesquisas anteriores, foi assumida a premissa de que as práticas gerenciais dos administradores públicos ainda se mostram resistentes às necessárias mudanças estruturais para efetivar o controle interno como um sistema preventivo, detectivo e corretor de falhas e fraudes, e utilizam a dominação como o principal mote de demonstração de poder frente a essas mudanças, assim legitimando estruturas arcaicas que impedem que os agentes sociais efetivamente apliquem as normas e regras do controle interno para a promoção do bem social.

Esta premissa foi parcialmente corroborada nesta pesquisa, pois se, por um lado foi constatado que, na sua quase totalidade, as controladorias municipais do estado do Pará apresentam pouca autonomia e estrutura física e humana, falta de tecnologia e sistemas para o adequado controle e ausência de filosofia para avaliação; entretanto, a pesquisa indicou servidores comprometidos com novas responsabilidades, com o atendimento à fixação de limites e com a evidenciação, controle e transparência das contas municipais.

Dessa forma, opina-se que poderiam as prefeituras e seus gestores máximos compatibilizar e estimular a efetiva estruturação das controladorias municipais a partir da delegação de novas responsabilidades aos controladores, adquirindo novas competências técnicas exigidas para uma adequada atuação de acordo com os avanços regulatórios, mas não se limitando ao atendimento de dispositivos legais, com o empoderamento dos agentes para a dotação de recursos autoritários e alocativos que os possibilite buscar melhores resultados, capacidade de agir e domínio do processo, com estímulo a sanção e à produção de moralidade.

Dentre as dificuldades encontradas para a pesquisa, destacam-se, além do cenário da pandemia de Covid-19 que impôs limitações à realização presencial da pesquisa junto às prefeituras, a escassez de dados e trabalhos oficiais efetivos e de publicações relacionadas ao tema, afora a incompletude de dados das prefeituras junto ao Portal da Transparência, a ausência de estrutura e normas de controladoria ou controle interno na grande maioria das prefeituras municipais pesquisadas e o pouco interesse por parte de muitos dos gestores municipais em relação à efetiva estruturação e/ou reestruturação de setores e funções do controle interno na administração pública municipal.

Este estudo contribuiu para o entendimento e o aperfeiçoamento da estruturação, organização e desenvolvimento das atividades de controle interno e a importância da efetiva estruturação de uma controladoria municipal que vise o atendimento dos princípios de eficiência, eficácia e efetividade da administração pública como instrumento de controle dos gastos públicos.

Diante da lacuna de estudos na área, bem como perante as limitações desta pesquisa, sugere-se que outras pesquisas possam desenvolver, dentre outros estudos: a) pesquisa em outros municípios visando um comparativo dos resultados em estados da mesma região; b) pesquisas quantitativas, em diferentes regiões do país, visando maior visibilidade à temática,



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

bem como para favorecer o desenvolvimento de políticas setoriais direcionadas aos administradores públicos municipais quanto à importância do sistema de controle interno como instrumento de transparência e controle dos gastos públicos; c) pesquisas qualitativas que possam acompanhar a atuação do poder público, de modo a estabelecer uma análise sequencial de possíveis mudanças adotadas por outras prefeituras em relação ao fenômeno investigado.

## REFERÊNCIAS

Almeida, D. M. (2011). *Impacto da implantação das Normas Internacionais de Contabilidade na controladoria: uma análise à luz da Teoria da Estruturação em empresas brasileiras*. (Tese de Doutorado) - Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina.

Almeida, L. B., Parisi, C. & Pereira, C. A. (2009). Controladoria. In: Catelli, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. São Paulo: Atlas.

Barrachina, M. P. (2001). *Enfoque económico: social de los sistemas contables de gestión: problemática del cambio contable* (Tesis de doctorado). Universitat de València, Espanha.

Beuren, I. M. & Almeida, D. M. (2014). Presença dos pilares da teoria da estruturação na controladoria com o processo de convergência contábil. *Rev. Fac. Cienc. Econ.*, 22(1), 79-97. <https://doi.org/10.18359/rfce.641>.

Borges, S. (2014). Controle interno: os objetivos do controle interno na gestão pública municipal, com foco na eficiência e eficácia. *Revista Científica Semana Acadêmica*, (54).

Busco, C. (2009). Giddens structuration theory and its implications for management accounting research. *Reviews and Overviews*, 13(3), 249-260. <https://doi.org/10.1007/s10997-008-9081-6>.

Carneiro, C. M. Q. (2006). Estrutura e ação: aproximações entre Giddens e Bourdieu. *Tempo da Ciência*, 13(26), 39-47.

Cavalcante, D. S., Arrais, M. A. P. & Machado, M. V. V. (2011). Organização dos órgãos de Controle Interno Municipal no estado do Ceará: um estudo na Região Metropolitana de Fortaleza. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 4(1), 24-43.

Cohen, I. J. (1989). *Structuration Theory: Anthony Giddens and yhe constitution of social life*. New York: Saint Martin's Press.

Cruz, M. C. M. T., Silva, T. A. B. & Spinelli, M. (2013). *Pesquisa Controladorias municipais brasileiras frente ao modelo da CGU*. São Paulo: FGV-EAESP.

Cruz, M. C. M. T., Silva, T. A. B. & Spinelli, M. (2014). Controle Interno em municípios brasileiros: uma análise das Controladorias-Gerais dos municípios diante do modelo da Controladoria-Geral da União. *Revista de Gestión Pública*, 3(2), 297-328. <https://doi.org/10.22370/rgp.2014.3.2.2244>.

Dandaro, F. & Martello, L. (2015). Planejamento e controle de estoque nas organizações. *Revista Gestão Industrial*, 11(2), 170-185. DOI: 10.3895/gi.v11n2.2733.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Dias, L. N. S., Aquino, A. C. B., Silva, P. B., & Albuquerque, F. S. (2020). Terceirização de portais de transparência fiscal em prefeituras municipais. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.164383>.

Domingues, J. M. (2008). *Teorias Sociológicas do Século XX*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Giddens, A. (1976). *New Rules of Sociological Method: a positive critique of interpretative sociologies*. California: Stanford University Press.

Giddens, A. (1979). *Novas regras do método sociológico: uma crítica positiva das sociologias compreensivas*. Rio de Janeiro: Zahar.

Giddens, A. (1984). *Profiles and critiques in social theory*. London: Palgrave Macmillan.

Giddens, A. (1989). *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.

Giddens, A. (1996). *Política, sociologia e teoria social*. São Paulo: Editora Unesp.

Giddens, A. (2003). *A constituição da Sociedade*. Tradução: Álvaro Cabral. São Paulo: Martins Fontes.

Giddens, A. (2009). *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes.

Gomes, A. O., Peter, M. G. A., Machado, M. V. V. & Oliveira, T. E. (2013). A institucionalização da Controladoria no âmbito do Poder Executivo Municipal no Estado do Ceará. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 16(1), 36-50.

Junquilha, G. S. (2003). *Ação gerencial na administração pública: a re/produção de "raízes" brasileiras*. Tese de Doutorado em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Macintosh, N. B., & Scapens, R. W. (1991). Structuration Theory in management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 15(5), 455-477.

Mossimann, C. P. & Fisch, S. (1999). *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. São Paulo: Atlas.

Moura, J. M. B. & Maciel, C. F. (2012). A construção teórica de Pierre Bourdieu e Anthony Giddens: as articulações entre as ações dos sujeitos e estrutura social. *Revista Pós*, 11(1), 317-332.

Peres Jr, M. R. & Pereira, J. R. (2014). Teoria da Estruturação Forte aplicada aos Estudos Organizacionais. *Revista de Ciências da Administração*, 6(40), 45-58. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n40p45>.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Reginato, E., Landis, C., Fadda, I. F. & Pavan, Aldo. (2016). *Sistemas de controle interno dos municípios alemães e italianos: convergência para um padrão de reforma neo-weberiana?* Università degli studi di Cagliari; Department of Economic and Business Science.

Rocha, L. M. (2001). *A função Controle na Administração Pública: controle Interno e Externo*. Fórum Administrativo, Belo Horizonte, 1(2), abr. Recuperado em 14 abril, 2018, de: <<http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/34632>>.

Rocha, E. P. & Salles, J. A. A. (2012). Competências e a Gestão de Pessoas. *IN REACRE-Revista Administração CREUPI*, 5(9).

Roza, P. T. R. (2016). *Direito Administrativo Militar: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Lúmen Júris.

Secretaria de Planejamento e Administração – SEPLAN. (2018). *PPA – Plano Plurianual 2020-2023*. Governo do estado do Pará.

Silva, P. G. K. (2006). *O papel do controle interno na administração pública*. Núcleo de Estudos e Pesquisas em Contabilidade da UFRGS.

## Apêndice

### Questionário de pesquisa

#### Bloco A – Significação do controladoria/controle interno para a prefeitura

1. Quais os impactos, frente ao avanço regulatório governamental, ocorridos nos últimos 20 anos, **nas funções** da área organizacional controladoria/controle Interno da prefeitura?

Ao lado de cada função atribua uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro), sendo 0 (zero) nenhum impacto e 4 (quatro) forte impacto.

Assertivas	0	1	2	3	4
Função Contábil					
Função Gerencial					
Função de Custos					
Função Tributária					
Função de Proteção e controle de Ativos					
Função de Controle e Riscos					
Função de Controle Interno					
Função de Gestão da Informação					

2. Quais os impactos, frente ao avanço regulatório governamental, ocorridos nos últimos 20 anos, **nas atividades** da área organizacional controladoria/controle interno da prefeitura?

Ao lado de cada função atribua uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro), sendo 0 (zero) nenhum impacto e 4 (quatro) forte impacto.

Assertivas	0	1	2	3	4
Elaboração e evidenciação dos relatórios contábeis					
Definição de premissas para elaboração do orçamento anual					
Mensuração e Avaliação dos Custos					
Ajustes para apuração dos tributos e encargos sociais					
Determinação do valor recuperável de ativos					
Estabelecimento e monitoramento de sistemas de controle interno					
Sistemas de informações contábeis, orçamentária, financeiras e patrimoniais					

3. Como os servidores que atuam na controladoria/controle interno, vem se adaptando as constantes mudanças, frente a aprovação de diversos dispositivos legais, referentes ao controle na área pública, nos últimos 20 anos?

Ao lado de cada alternativa atribua uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro), sendo 0 (zero) nenhuma presença e 4 (quatro) forte presença.

Assertivas	0	1	2	3	4
Com Leitura e Discussão					

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Com Dedicção e Comprometimento					
Com Novas Responsabilidades					

4. As normas internas existentes na controladoria/controlado interno da prefeitura, permitem uma comunicação fluente, durante os processos de mudançs, trazidos pelo ao avanço regulatório governamental dos últimos 20 anos?

Ao lado de cada alternativa atribua uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro), sendo 0 (zero) nenhuma presença e 4 (quatro) forte presença.

Assertivas	0	1	2	3	4
Houve reuniões e exposições de ideias entre o pessoal da controladoria					
Houve reuniões e exposições de ideias com as áreas de apoio da controladoria					
Houve reuniões com empresas de consultoria e auditoria da área governamental					

### Bloco B – Dominação na controladoria/controlado interno na prefeitura

1. A área da controladoria/controlado interno foi a principal responsável pela coordenação das mudançs estruturais necessárias, para o atendimento das exigências regulatórias, ocorridas, nos últimos 20 anos?

Ao lado de cada alternativa atribua uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro), sendo 0 (zero) nenhuma presença e 4 (quatro) forte presença.

Assertivas	0	1	2	3	4
A Controladoria por meio dos seus agentes, foi a principal responsável, pela implantação dos aspectos legais trazidos com o avanço regulatório dos últimos 20 anos.					
As áreas de apoio à controladoria foram as responsáveis pela implantação dos aspectos legais trazidos com o avanço regulatório dos últimos 20 anos.					
A área contábil, por meio dos seus agentes, foi a principal responsável pela implantação dos aspectos legais trazidos com o avanço regulatório dos últimos 20 anos.					

2. Houve um maior investimento tecnológico e humano na controladoria/controlado interno da prefeitura, frente ao avanço regulatório governamental, dos últimos 20 anos?

Ao lado de cada alternativa atribua uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro), sendo 0 (zero) nenhuma presença e 4 (quatro) forte presença.

Assertivas	0	1	2	3	4
Realização de concursos para admissão de pessoas para a área da controladoria					
Investimentos em cursos de aperfeiçoamento e capacitação					
Investimento em Sistemas de Informações					
Contratação de Empresas de Consultorias					

3. Os agentes envolvidos na controladoria/controlado interno da prefeitura se sentiram preparados e motivados para atingirem os objetivos e alcançarem os resultados, esperados, pelos novos dispositivos legais, aprovados nos últimos 20 anos?

Ao lado de cada alternativa atribua uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro), sendo 0 (zero) nenhuma presença e 4 (quatro) forte presença.

Assertivas	0	1	2	3	4
Preparadas, pois já possuíam experiências na área					
Preparadas, pois adquiriram experiências na própria prefeitura, em função dos recursos investidos					
Preparadas, pois apesar de não terem experiências práticas, possuíam sólido conhecimento teórico					
Na implementação das diretrizes da Lei de Responsabilidade Fiscal n° 101/00 os atores mostraram interesse em preservar as regras institucionais existentes					
Os atores seguem as regras institucionais vigentes					

4. Como ocorreu a delegação de novas responsabilidades na controladoria/controlado interno, frente ao avanço regulatório governamental, dos últimos 20 anos, pelo Controlador municipal, ou responsável pela controladoria aos subordinados?

Ao lado de cada alternativa atribua uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro), sendo 0 (zero) nenhuma presença e 4 (quatro) forte presença.

Assertivas	0	1	2	3	4
Através de uma liderança e poder de influência					
Com clareza sobrepondo os impactos e novos procedimentos					
Por meio da exigência de novas competências na Controladoria					

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

**Bloco C – Legitimação do sistema de controle interno na prefeitura municipal**

1. Houve a fixação de limites para as despesas com pessoal, com a dívida pública, a criação de metas para controlar as receitas e as despesas do governo e uma maior transparência dos serviços prestados aos cidadãos, a partir avanço regulatório governamental, ocorridos nos últimos 20 anos?

Ao lado de cada alternativa atribua uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro), sendo 0 (zero) nenhuma presença e 4 (quatro) forte presença.

Assertivas	0	1	2	3	4
A fixação de limites para as despesas com pessoal, com a dívida pública, a criação de metas para controlar as receitas e as despesas do governo, emitidas com a Lei em 2000, foram implementadas logo no ano de sua exigência					
A fixação de limites para as despesas com pessoal, com a dívida pública, a criação de metas para controlar as receitas e as despesas do governo, emitidas com a Lei em 2000, foram implementadas em anos posteriores a sua exigência					
A transparência dos atos e fatos da Prefeitura foram implementados imediatamente após a sua exigência					
A transparência dos atos e fatos da Prefeitura só foram implementados, posteriormente a Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011					

2. Houve alguma sanção (penalidade), por parte do controlador municipal ou responsável pela área, aos servidores ou terceirizados da controladoria/controlado interno, frente aos avanços regulatórios, dos últimos 20 anos?

Ao lado de cada alternativa atribua uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro), sendo 0 (zero) nenhuma presença e 4 (quatro) forte presença.

Assertivas	0	1	2	3	4
A Controladoria passou a realizar as permutas de servidores e terceirizados.					
A Controladoria realizou advertências para servidores e terceirizados que não se adaptaram ao processo.					
A Controladoria precisou desligar pessoal não concursado que não se adaptaram ao processo.					

3. O processo advindo com o avanço regulatório governamental, dos últimos 20 anos, vem provocando mudanças nas condutas da controladoria/controlado interno, na pessoa do controlador municipal ou Responsável Legal pela área?

Ao lado de cada alternativa atribua uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro), sendo 0 (zero) nenhuma presença e 4 (quatro) forte presença.

Assertivas	0	1	2	3	4
A Controladoria passou a se preocupar mais com o nível de evidênciação, controle e transparência, devido ao aumento das exigências legais					
A Controladoria passou a se preocupar mais com a aceitação das novas exigências legais					
A controladoria passou a ter um nível de cobrança maior e ter uma postura mais firme, em função das novas exigências legais trazias a partir da Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/00					

4. Com o avanço regulatório governamental, ocorridos nos últimos 20 anos, foram observadas na controladoria/controlado interno da prefeitura a legitimação de normas e valores, produzindo moralidade?

Ao lado de cada alternativa atribua uma nota de 0 (zero) a 4 (quatro), sendo 0 (zero) nenhuma presença e 4 (quatro) forte presença.

Assertivas	0	1	2	3	4
Houve a necessidade de convívio com outras áreas, para o levantamento de informações, as quais geraram novas regras de convivência					
A partir da aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/00 foram geradas novas atividades na área organizacional Controladoria, que precisaram ser executadas por outras áreas da organização, mediante influências morais e sociais					
A aprovação da Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/00 gerou novas atividades, que colocaram em evidência a importância da missão da Controladoria no município					