

Responsabilidade da Controladoria na Eficiência e Transparência da Gestão Pública Municipal: um estudo sobre boas práticas e desafios

Maria Danielle Domingos de Souza

Universidade Federal de Goiás (UFG)

mariadanielle@discente.ufg.br

Gilberto Crispim

Universidade Federal de Goiás (UFG)

crispim@ufg.br

Celma Ferreira Duque

Universidade Federal de Goiás (UFG)

celmaduque@ufg.br

RESUMO:

Este estudo analisou o papel da controladoria na manutenção e efetivação da eficiência e transparência da gestão pública municipal, diante dos desafios contemporâneos enfrentados pela administração pública brasileira, especialmente no âmbito local. O problema de pesquisa concentra-se em compreender o papel da controladoria na manutenção e efetivação da eficiência e transparência da gestão pública municipal. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem documental e quantitativa. A amostra é composta por 20 municípios pertencentes à Região Metropolitana de Goiânia. Os dados foram coletados a partir de documentos institucionais, normativos legais, portais da transparência, relatórios oficiais e bases públicas, como o IBGE, o Tribunal de Contas dos Municípios de Goiás e o Radar da Transparência Pública, no período de 2021 a 2024. Utilizou-se análise estatística descritiva para caracterização da amostra e testes de correlação de Spearman para examinar a relação entre a estrutura das controladorias, os níveis de eficiência (IEGM) e os índices de transparência. Os resultados indicam que, embora a maioria dos municípios possua unidades formais de controladoria e elevados níveis de transparência, persistem fragilidades relevantes na qualificação técnica, no planejamento anual de auditorias e no uso de indicadores de desempenho. Além disso, as correlações entre a estrutura formal da controladoria e os níveis de eficiência e transparência mostraram-se, em geral, fracas, sugerindo que a institucionalização, por si só, não garante efetividade na governança pública. Assim como, o fortalecimento da controladoria municipal requer, além da formalização normativa, investimentos em capacidade técnica, planejamento estratégico e cultura institucional orientada a resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidades da controladoria pública. Eficiência da gestão pública municipal. Boas práticas e desafio da controladoria.



1. INTRODUÇÃO

A gestão pública no Brasil insere-se em um contexto marcado por contradições e desafios estruturais. Ao mesmo tempo em que se observam avanços institucionais, expressos na implementação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento econômico e social, persistem entraves significativos, como o enfrentamento da corrupção e a insuficiência de infraestrutura em áreas essenciais, a exemplo da educação, da segurança pública e da assistência social. Esse cenário evidencia a complexidade do ambiente em que se desenvolvem as práticas de governança no setor público.

Diante desse contexto, as exigências legais impostas aos administradores públicos, especialmente a partir da promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000), introduziram novos parâmetros de transparência, controle e responsabilidade na condução dos recursos públicos. A partir dessas exigências, tornou-se necessária a criação e o fortalecimento de unidades de controladoria no âmbito da gestão governamental, com a finalidade de apoiar os gestores na utilização adequada dos recursos públicos e assegurar o cumprimento da legislação vigente (Macêdo & Lavarda, 2013).

Apesar de sua crescente relevância, a atuação da controladoria na administração pública brasileira ainda pode ser considerada relativamente recente, uma vez que muitos dos órgãos de controle foram estruturados somente após o ano 2000, em resposta à intensificação das exigências legais (Assis, Silva & Catapan, 2016). Ainda assim, importantes avanços institucionais têm sido observados. Conforme destaca Castro (2018), a Controladoria-Geral da União ampliou significativamente o escopo de suas atribuições, incorporando ações voltadas à promoção da transparência, à prevenção de irregularidades e ao combate à corrupção e à impunidade.

Nesse cenário, a controladoria assume papel estratégico ao contribuir para a integração organizacional, a qualificação dos fluxos de informação e o fortalecimento da eficácia operacional da gestão pública. Segundo Castro, Miranda, Silva e Medeiros (2019), sua atuação está associada à construção de padrões confiáveis de governança e à adoção de mecanismos que favorecem o desempenho institucional.

Sob a perspectiva organizacional, Anjos (2020) argumenta que a compreensão das competências da controladoria torna-se mais clara quando esta é concebida como uma unidade administrativa estruturada, com forte articulação com o setor de contabilidade. Essa integração amplia sua capacidade de gerar informações gerenciais relevantes, fundamentais para a tomada de decisões e para o acompanhamento do desempenho da gestão pública.

No âmbito das organizações públicas, Guimarães (2000) ressalta que os gestores devem exercer suas funções de forma eficiente e efetiva, assegurando a prestação de serviços públicos de qualidade e promovendo, simultaneamente, o fortalecimento da cidadania. Nessa perspectiva, a posição institucional da controladoria assume especial relevância. Conforme aponta Almeida (2007), no setor público esse órgão deve estar subordinado diretamente à chefia do Poder Executivo e, no caso da esfera municipal, vinculado exclusivamente ao prefeito, de modo a preservar sua autonomia funcional, reduzir conflitos internos e fortalecer sua capacidade de coordenação e fiscalização.

A controladoria pública atua, portanto, como um instrumento essencial para garantir a legalidade e a eficiência na gestão dos recursos públicos, apoiando decisões baseadas em informações qualificadas e contribuindo para a correção de desvios orçamentários e



operacionais (Campos, 2020). Além disso, fortalece os princípios da transparência e da accountability, ao organizar os fluxos informacionais e ampliar o acesso da sociedade às informações governamentais (Assis, Silva & Catapan, 2016).

Considerando que a atuação da controladoria na esfera pública constitui uma temática contemporânea e de elevada relevância, emergiu o interesse em investigar o seguinte problema de pesquisa: qual é o papel da controladoria na manutenção e na efetivação da eficiência e da transparência da gestão pública municipal?

Diante disso, o objetivo geral deste estudo consiste em analisar o papel da controladoria na promoção da eficiência e da transparência da gestão pública municipal. De forma específica, busca-se: (i) conceituar e contextualizar a função da controladoria no âmbito da administração pública municipal; (ii) investigar os mecanismos utilizados para promover e sustentar a eficiência e a transparência na gestão pública; (iii) identificar os principais desafios enfrentados pelos municípios na implementação e operacionalização das estruturas de controladoria; e (iv) apresentar boas práticas adotadas por municípios que obtiveram avanços significativos na melhoria da gestão pública.

A relevância desta pesquisa fundamenta-se na necessidade de aprofundar o debate acadêmico e institucional acerca do papel da controladoria no setor público, especialmente na esfera municipal, onde se concentram importantes demandas sociais e limitações estruturais. Ao disponibilizar subsídios teóricos e empíricos, o estudo pode contribuir para o avanço do conhecimento nas áreas de administração e contabilidade pública, além de oferecer elementos que auxiliem na compreensão dos mecanismos de controle, dos níveis de transparência e dos padrões de eficiência observados nas prefeituras analisadas.

Adicionalmente, ao evidenciar o papel estratégico da controladoria na governança pública, a pesquisa pode colaborar para o fortalecimento de modelos de gestão mais responsáveis, transparentes e orientados ao interesse coletivo, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade, especialmente nas áreas de saúde e educação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Administração Pública

A Administração Pública pode ser entendida como o conjunto de ações voltadas à gestão dos bens e interesses coletivos da sociedade, nos âmbitos federal, estadual e municipal, com base nos princípios legais e éticos, tendo como objetivo principal a promoção do bem-estar comum, de acordo com o que defende Meirelles (2004).

De acordo com o Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (CRC-RS, 2007), a gestão pública distingue-se da gestão privada por estar, de maneira compulsória, subordinada a princípios constitucionais como legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, entre outros, os quais orientam e limitam suas ações e decisões, sempre direcionadas à salvaguarda do interesse coletivo. Essa vinculação normativa impede uma equiparação direta entre os modelos de gestão pública e privada, tendo em vista que, no setor público, os processos administrativos tendem a ser mais morosos em razão da observância obrigatória a procedimentos legais específicos, tais como licitações, prazos regimentais, exigência de justificativas formais e ampla publicidade dos atos administrativos.



Também, o CRC-RS (2007) ressalta que a própria Constituição Federal impõe à administração pública o dever de atuar com eficiência, eficácia, efetividade e equidade, o que demanda a adoção de conceitos e ferramentas de gestão inspirados na iniciativa privada, desde que devidamente adaptados às particularidades do setor público e em conformidade com os princípios que norteiam sua atuação.

A partir disso, no cenário atual, a administração pública tem sido exigida a posicionar-se visando a promoção de uma gestão que possa atender variadas demandas, como as sociais e econômicas, de maneira eficaz e estreitando cada vez mais a relação do governo com a população (Sousa, 2024).

Num cenário de crescente necessidade de se apresentar robusta e possibilitar a realização de um trabalho com agilidade e efetividade, a gestão pública caminha para solidificar suas bases na eficiência e transparência, como forma de alcançar o alinhamento entre o cumprimento das normas que direcionam o serviço público e a entrega de resultados para a sociedade.

Segundo Afonso (2016), a eficiência no setor público pretende garantir a aplicação eficaz dos recursos sob sua competência, proporcionando uma gestão responsável dos bens públicos. A partir disso, é possível entender a transparência como caráter indiscutível para reforçar a democracia, possibilitando a participação popular no trabalho governamental, acompanhando e avaliando seus resultados.

No Brasil, conforme Filho (2024), um dos grandes desafios para a administração pública é aplicar uma transparência legítima e não somente divulgar dados, representando assim instrumentos capazes de gerar o acesso e o consequente entendimento das informações relacionadas aos atos administrativos adotados pela gestão.

Nesse universo, a LRF (2000) trouxe a transparência como destacável base para a condução das diretrizes que guiam o controle na administração pública e evidenciou a relevância de se garantir a utilização responsável dos recursos. E a responsabilidade na gestão pública abarca não somente o escopo da aplicação dos recursos e divulgação dos dados, mas também aponta o ônus de se justificar as atitudes tomadas e sujeitar-se a sanções consequentes dos atos (Campos, 1990).

Sendo assim, com o aprofundamento da atuação da transparência e da eficiência, é percebido que tais elementos estão fortemente relacionados e podem contribuir para a formação de uma gestão pública capaz de trabalhar de forma ética, desenvolvendo políticas que respeitam o interesse coletivo (Afonso, 2016).

Nesse intuito, é fortalecido o papel do controle interno ao qual, segundo Turner et al. (2023), atribui-se o conceito de conjunto de políticas, planos e procedimentos executados pela gerência da empresa ou de uma instituição pública com a finalidade de proteger seus recursos, assegurar a precisão e integridade das informações públicas e alcançar os objetivos propostos.

Para Ribeiro, Bliacheriene e Santana (2019), o controle interno desempenha uma função integrada à gestão pública, estando diretamente envolvido na implementação das ações dentro da administração e também abrange a fiscalização das atividades dos administradores e a interação com a sociedade. Nessa linha, as principais funções que envolvem essa área, são a controladoria, auditoria, corregedoria e ouvidoria.

Similarmente, Botelho (2011) defende que controle se caracteriza de forma específica nos atos e processos da área administrativa, seja em um órgão ou em uma entidade, sendo



que não deve e nem pode ser tratado de maneira isolada. Por isso, é importante garantir a integração das atividades da organização para que se busque um bom desempenho e, a partir disso, ser possível validar o controle interno como promotor de segurança às operações internas da estrutura organizacional (García Bravo et al., 2021).

Consoante Botelho (2011), o controle interno representa importante instrumento de acompanhamento da gestão administrativa, correspondendo a uma das principais ferramentas de apoio à tomada de decisão. E, dessa maneira, é evidenciado que sua contribuição além de atuar com a verificação de conformidades, atua na prevenção de irregularidades, na promoção da eficiência administrativa e no monitoramento contínuo dos resultados obtidos pela gestão.

Nesse sentido, a controladoria pública assume papel estratégico ao integrar e coordenar os sistemas de controle interno, funcionando como elo entre a gestão e os mecanismos de fiscalização. A atuação conjunta dessas instâncias favorece a implementação de boas práticas de governança, ao alinhar planejamento, execução orçamentária, monitoramento e avaliação de políticas públicas, conforme defende Ravanolo et al. (2021).

2.2 Controladoria Pública Municipal

Segundo Bonetti, Wernke e Zanin (2018), a controladoria no poder público atua essencialmente sob normas de controle e é importante que os gestores possuam conhecimento conceitual e prático das funções da controladoria pública para que se garanta o devido alinhamento do órgão na entidade a qual pertence.

Na esfera pública municipal, embora a figura da controladoria esteja prevista desde a Constituição Federal de 1988, sua efetiva estruturação ganhou maior relevância e robustez com a promulgação da LRF, esta que estabeleceu exigências mais claras quanto ao planejamento das ações governamentais e à transparência dos atos administrativos, reforçando a necessidade de mecanismos de controle internos eficientes. Nesse contexto, a controladoria passou a ter papel fundamental na fiscalização da gestão pública, atuando de forma sistêmica no monitoramento da legalidade, legitimidade e economicidade dos atos administrativos (Ravanolo et al., 2021).

Conforme o TCM-GO (2025), a gestão pública municipal deve estabelecer, regulamentar, implementar e continuamente aperfeiçoar seu Sistema de Controle Interno (SCI), assegurando sua operação eficaz conforme os dispositivos legais e normativos que regem o controle interno no setor público. E, cronologicamente, a trilha normativa que aborda essa regulamentação, envolve as referências descritas na Tabela 1.

A criação, regulamentação e funcionamento efetivo do SCI não são apenas obrigações previstas nas Constituições Federal e Estadual, mas também representam uma oportunidade estratégica para fortalecer a gestão pública. Ao implementar esse sistema, a administração passa a dispor de ferramentas que favorecem o cumprimento da legislação, a proteção do patrimônio público e o uso mais eficiente dos recursos, proporcionando mais segurança aos gestores na prestação de contas e promovendo melhores resultados para a sociedade, segundo defende TCM-GO (2025).



Tabela 1- Normativos sobre o controle interno

Normativo	Foco
Lei Federal nº 4320 de 17 de março de 1964	Normas gerais sobre o controle interno
Constituição da República Federativa do Brasil de 1988	Manter SCI; Finalidades do SCI
Lei Complementar nº 101 de 04 de maio de 2000 (LRF)	LRF; Pontos de controle
Resolução ATRICON nº 5 de 6 de agosto de 2014	Diretrizes SCI; Estruturação do OCCI; Avaliação do SCI
Lei Federal nº 14133 de 1 de abril de 2021	Gestão de riscos; Controles preventivos; Auditoria governamental
Instrução Normativa IN TCMGO nº 8 de 9 de junho 2021 recentemente alterada pela IN TCMGO nº 3, de 28 de fevereiro de 2023	Referencial SCI; Atribuições OCCI; Atribuições de Unidade Administrativa; Plano anual de auditoria interna.

Fonte: TCMGO (2025).

Na gestão pública municipal a controladoria executa atribuições no próprio poder executivo, buscando assim, garantir o alcance dos objetivos projetados e subsidiando os gestores para suas tomadas de decisão (Ravanello et al., 2021).

Segundo o Guia Controle Interno do TCM-GO (2025), é preciso esclarecer e delimitar as responsabilidades que cabem à alta gestão do município, às unidades administrativas e à Controladoria-Geral do Município (CGM), no papel de órgão central de controle interno (OCCI). E para melhor compreensão, no Quadro 1, são explicitadas as responsabilidades de cada agente no SCI do município.

Quadro 1 – Definição de responsabilidades no SCI do município

Compete à Alta Administração do Município
• Criar e regulamentar o funcionamento do SCI do município; • Conduzir e supervisionar o processo de normatização das rotinas e dos procedimentos de controle dos processos de trabalho do município; e • Implantar e supervisionar o funcionamento da política de gerenciamento de riscos do município.
Compete aos Órgãos e Entidades (unidades administrativas) do Município
• Identificar e avaliar riscos inerentes aos processos de trabalho que executam; • Normatizar esses processos e respectivos procedimentos de controle e executá-los
Compete à CGM, enquanto Órgão Central de Controle Interno
• Estabelecer diretrizes de atuação às demais unidades administrativas; • Avaliar os controles internos implementados e executados pelas unidades administrativas; • Orientar, normatizar e zelar pela qualidade e pela independência do SCI bem como apoiar o Controle Externo no exercício de sua missão institucional.

Fonte: TCMGO (2025).

Complementarmente, segundo a doutrina descrita no guia TCM-GO (2025), o SCI é composto por cinco grandes áreas de atuação distintas (ver Quadro 2).

Vale salientar que essa doutrina tem como finalidade estabelecer as bases conceituais, normativas e operacionais para a implementação, funcionamento e aprimoramento dos SCIs no âmbito da administração pública. Estruturada em cinco grandes áreas de atuação, ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, monitoramento, informação e comunicação, essa doutrina orienta os entes públicos quanto à adoção de



mecanismos que promovam a legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e eficácia na gestão dos recursos públicos.

Cada uma dessas áreas atua de forma integrada para garantir que os objetivos institucionais sejam alcançados com responsabilidade, prevenindo e corrigindo falhas, desperdícios e irregularidades. Dessa forma, o guia serve como instrumento técnico e normativo que fortalece a governança pública, assegura a *accountability* e contribui para o controle social.

Quadro 2 – Macrofunções do Sistema de Controle Interno

Auditoria governamental – ambiente de controle
Tem por finalidade avaliar os controles internos administrativos dos órgãos e das entidades da Administração Pública, examinar a legalidade e a legitimidade e avaliar os resultados da gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial quanto à: economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.
Controladoria – avaliação de riscos
Tem por finalidade orientar e acompanhar a gestão governamental para subsidiar o processo de tomada de decisão de maneira a garantir a melhoria contínua da qualidade do gasto público.
Corregedoria – atividade de controle
Tem por finalidade apurar os indícios de ilícitos praticados no âmbito da Administração Pública e promover a responsabilização dos agentes envolvidos, inclusive com o objetivo de obter ressarcimento nos casos de dano ao erário.
Ouvidoria - monitoramento
Tem por finalidade fomentar o controle social e a participação popular, mediante o recebimento de denúncias e de manifestações dos cidadãos em relação à prestação de serviços públicos e a adequada aplicação dos recursos públicos.
Transparência e acesso à informação – informação e comunicação
Tem por finalidade fomentar o controle social, definindo mecanismos que contribuam para a acessibilidade, clareza e integridade das informações e dados disponibilizados à sociedade.

Fonte: TCMGO (2025)

A partir dessa definição, o TCM-GO (2025) indica a estrutura de SCI a ser adotada nos municípios (ver Figuras 1 e 2).

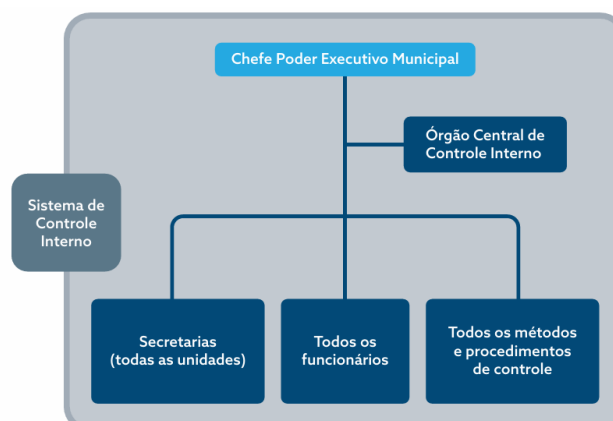


Figura 1 – Organograma de município sem instância de governança
Fonte: TCMGO (2025).

Por meio da Figura 1, Organograma de município sem instância de governança, observa-se a estrutura organizacional do SCI no âmbito do Poder Executivo Municipal, conforme modelo adotado pelo TCM-GO. No topo da hierarquia está o Chefe do Poder Executivo Municipal, responsável por garantir a existência e o funcionamento do sistema. Logo abaixo, encontra-se o Órgão Central de Controle Interno, que coordena e orienta as ações de controle em todo o município.

Ainda com base na Figura 1, o sistema envolve três componentes principais: (i) todas as secretarias e unidades administrativas, (ii) todos os funcionários públicos, e (iii) todos os métodos e procedimentos de controle adotados. Constata-se também que o SCI é abrangente e integrado, exigindo a atuação conjunta de toda a estrutura administrativa municipal para assegurar a conformidade, a eficiência e a responsabilidade na gestão pública.

Consonante a Figura 2, uma versão ampliada da estrutura do SCI no âmbito do Poder Executivo Municipal, com a inclusão de uma Instância ou Comitê de Governança. Essa instância superior está vinculada diretamente ao Órgão Central de Controle Interno, conferindo maior respaldo estratégico e institucional às ações de controle



Figura 2 – Organograma de município com instância de governança
Fonte: TCMGO (2025).

O Chefe do Poder Executivo Municipal permanece como responsável pela operacionalização do sistema. A presença do Comitê de Governança reforça a integração entre controle interno e governança pública, contribuindo para o fortalecimento da gestão, da transparência, da responsabilização e da tomada de decisão baseada em evidências.

Nos dois modelos de organograma (Figuras 1 e 2) é evidenciado que o controle interno deve ter natureza independente, sem vinculação com os demais setores da organização. Importa destacar que seu papel é estar alinhado a gestão estratégica, seja conectado ao chefe do poder executivo, quando não existir instância de governança no município, ou integrado a um comitê ou estrutura de governança independente, quando há instância de governança no município.

Entretanto, apesar da importância da criação de unidades de controladoria nos municípios, diversas publicações e dados oficiais indicam que muitos ainda não instituíram formalmente esses órgãos. Segundo CRC-RS (2007), destaca-se a ausência ou a fragilidade estrutural das controladorias e da importância estratégica desses órgãos para a efetividade



da gestão pública, dificultando assim, a possibilidade de se ter um controle interno atuante, efetivo e eficaz.

Conforme Azevedo e Leitão (2018), muitas controladorias municipais existentes ainda não desenvolvem políticas de controle pertinentes às suas funções, muitas vezes limitando-se a somente verificar conformidades nos processos administrativos presentes no ente público onde está inserida.

Alguns estudos empíricos encontraram certos resultados que carecem de destaque a exemplo, Azevedo e Leitão (2018), que avaliou as funções executadas por prefeituras pernambucanas, encontrando a realidade de que os esforços da área de controladoria se concentram em atividades de controle interno, contábil e gerencial, sendo pouco representativa a atuação em controle de ativos e na área tributária.

Já no estudo desenvolvido por Bonetti et al. (2018), observou-se que, nas prefeituras municipais da região sudoeste do Paraná, as atividades desempenhadas pelas controladorias estão alinhadas com aquelas descritas na literatura especializada, sendo destacada uma atuação mais intensa nas funções de natureza gerencial e estratégica, na proteção do patrimônio público, na avaliação orçamentária e no controle de riscos.

Por outro lado, as áreas relacionadas a custos, contabilidade, planejamento e controle, bem como à gestão tributária, são exercidas com menor frequência. Dessa forma, é válido reforçar que a controladoria pública não deve ser considerada apenas como um órgão de fiscalização, mas também como apoio ao gestor na sua administração de maneira a buscar que o trabalho da organização pública seja executado com legitimidade, legalidade e eficiência (Ravanello et al., 2021).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Com foco em atender ao que se propõe, analisando o papel da controladoria na manutenção e efetivação da eficiência e transparência da gestão pública municipal, este estudo utilizou métodos descritivos e análise documental para apreciar os dados coletados, e por sua vez, atender aos objetivos indicados.

Inicialmente, foi realizada uma busca de dados por meio de palavras chaves na literatura nacional e internacional, tais como: controle interno, funções da controladoria e gestão pública, internal control, functions of the controller's office e public management, com aplicação da técnica de operadores booleanos (e, ou, não, and, or, not), nas bases de dados Google Scholar e Scielo, correspondente ao período de 2007 a 2024 para construção do referencial teórico.

Já quanto aos documentos, relatórios institucionais, normativos legais e conteúdo dos portais da transparência contidos nas páginas *web* e portal das prefeituras e do Tribunal de Contas dos Municípios (TCM-GO), correspondeu ao período de 2021 a 2024. Como instrumentos de apoio para a execução da estruturação dos dados, foi utilizada planilha xls. (Excel) e o software Stata.

A análise dos documentos apurados teve como pretensão o alcance de amplitude dos dados, e focou os temas: (i) existência e funcionamento da controladoria; (ii) percepção sobre a contribuição para a eficiência administrativa; (iii) grau de atualização e acessibilidade do portal da transparência; (iv) presença de boas práticas; e (v) principais dificuldades enfrentadas.

Para tanto, foi utilizada análise estatística descritiva, com o objetivo de caracterizar o perfil da amostra, seu cenário, a estrutura de controle apresentada por cada município e analisar o posicionamento dos municípios em relação às métricas de transparência e eficiência oficiais selecionadas como referência para o estudo. Na sequência, foram aplicados testes de correlação, por meio do coeficiente de Spearman, para verificar a relação entre a estrutura organizacional das controladorias municipais e os níveis de eficiência e transparência percebidos.

3.1 Amostra da pesquisa

Quanto à amostra da pesquisa, compreende os 20 municípios goianos pertencentes a região metropolitana de Goiânia. A amostra estabelecida para realização deste estudo, limitou-se geograficamente a essa região, por motivo do grau de representatividade econômica e populacional do núcleo que circunda a capital de Goiás, bem como ao fator de acessibilidade aos dados, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Amostra da pesquisa

Item	Município	População (2022)	PIB per capita (R\$)	Item	Município	População (2022)	PIB per capita (R\$)
1	Goiânia	1.437.366	38.484	11	Goianápolis	10.562	26.244
2	Aparecida de Goiânia	527.796	28.213	12	Bonfinópolis	10.296	11.970
3	Trindade	98.159	20.276	13	Nova Veneza	9.481	19.353
4	Senador Canedo	82.712	39.236	14	Aragoiânia	8.300	16.322
5	Inhumas	52.204	26.208	15	Terezópolis de Goiás	7.994	25.350
6	Goianira	33.556	23.827	16	Abadia de Goiás	6.698	38.622
7	Nerópolis	24.032	33.015	17	Caturai	5.184	19.635
8	Bela Vista de Goiás	23.981	47.767	18	Santo Antônio de Goiás	4.639	23.484
9	Hidrolândia	17.251	58.986	19	Caldazinha	4.507	21.702
10	Guapó	13.841	24.473	20	Brazabrantes	3.992	24.615

Fonte: IBGE (2022)

3.2 Apuração dos dados

Após a busca inicial destinada a construção teórica do estudo, para a etapa prática e analítica, ocorreu a realização da coleta dos dados, utilizando-se um checklist estruturado em três focos avaliativos: (i) estrutura e funcionamento institucional da controladoria; (ii) eficiência administrativa; e (iii) transparência pública (ver Tabela 3).

A obtenção dos dados ocorreu através das páginas web do Radar da Transparência Pública, do Tribunal de Contas dos Municípios-GO, do Portal do IEGM Brasil, das prefeituras e do IBGE.

Foi extraído o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM) de cada município para os anos de 2021, 2022 e 2023, sendo considerada a atualização ocorrida após 2022, quando a partir deste período, as informações deixaram de ser disponibilizadas no Portal do Cidadão do TCMGO e passaram a ser acessadas no Portal do IEGM Brasil, do Instituto Rui Barbosa.

Em seguida, foi coletado o Índice de Transparência de cada município, do poder executivo de 2021, 2022 e 2023, disponibilizado pelo Programa Nacional de Avaliação de



Portais da Transparência instituído pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON) e divulgado junto ao ranking da Transparência promovido pelo TCMGO.

Para os dados obtidos pela condução da lista de verificação, demonstrada na Tabela 3, que serviu de guia para a análise documental de todos os relatórios institucionais, normativos legais e conteúdo dispostos pelas prefeituras e pelo TCMGO, foi considerada a organização da base de informações relativas à estrutura de controle existente em cada município, conforme os seguintes agrupamentos:

- 1- Estrutura institucional (formalização/estrutura/qualificação de pessoal)
- 2- Eficiência administrativa (auditorias/plano anual de auditoria/indicadores)
- 3- Transparência (portal/acessos/ouvidoria).

Tabela 3 - Lista de verificação para coleta de dados

Item	Critério Avaliado	Verificação	Comentários
1. Estrutura e Funcionamento Institucional			
1.1	Existe unidade formal de controladoria instituída por lei/decreto?		
1.2	A controladoria possui estrutura organizacional definida?		
1.3	Há cargos técnicos ocupados por servidores qualificados?		
2. Eficiência Administrativa			
2.1	A controladoria realiza auditorias e fiscalizações periódicas?		
2.2	Existe um plano anual de auditoria ou controle interno?		
2.3	Existem indicadores de desempenho e metas institucionais monitoradas?		
3. Transparência Pública			
3.1	O município possui portal da transparência ativo e atualizado?		
3.2	As informações sobre despesas, licitações e contratos estão acessíveis ?		
3.3	Existem canais de denúncia ou ouvidoria vinculados à controladoria?		

Fonte: Elaborado nesta pesquisa

Para cada um dos indicadores apurados na lista de verificação (formalização, estrutura, qualidade de pessoal, auditoria, plano anual de auditoria, indicadores, portal, acessos e ouvidoria) foi atribuída a representação de variável dummy, assumindo “0” para resposta negativa e “1” para resposta positiva.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Características da amostra

Com o objetivo de compreender de forma mais aprofundada o perfil socioeconômico dos municípios que integram a Região Metropolitana de Goiânia, foram organizados e analisados dados provenientes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), tendo como referência o Censo Demográfico mais recente, divulgado em 2022. A análise concentrou-se, especificamente, nas variáveis população residente e Produto Interno Bruto (PIB) per capita, por se tratar de indicadores relevantes para a caracterização demográfica e econômica das localidades investigadas.

No que se refere à dimensão populacional, observa-se elevada heterogeneidade entre os municípios analisados. A distribuição populacional varia desde localidades de pequeno porte, com menos de 10 mil habitantes, até centros urbanos mais consolidados, com



contingentes superiores a 100 mil habitantes. Destaca-se, entretanto, a predominância de municípios de pequeno porte populacional, evidenciada pelo fato de aproximadamente 75% das localidades apresentarem população inferior ou igual a 50 mil habitantes, conforme apresentado na Tabela 4. Esse padrão demográfico indica uma configuração metropolitana marcada pela presença majoritária de cidades de menor escala urbana, coexistindo com poucos polos de maior densidade populacional.

Em relação ao PIB per capita, também são identificadas variações relevantes entre os municípios. Ainda assim, a concentração de aproximadamente 50% das localidades na faixa entre R\$ 20 mil e R\$ 30 mil, associada ao percentual de cerca de 30% dos municípios com valores superiores a R\$ 30 mil, sugere que a maior parte da amostra apresenta um nível intermediário de capacidade econômica. Esse comportamento acompanha, em grande medida, o perfil econômico do estado de Goiás, que, segundo dados do IBGE (2022), registrou PIB per capita superior a R\$ 30 mil no período analisado.

Tabela 4 – Amostra dos municípios por faixa populacional e PIB per capita

Faixa população em habitantes	Qte municípios	%	Faixa Pib (R\$)	Qte municípios	%
Até 10.000	8	40	Até 20.000	4	20
10.001 a 50.000	7	35	20.000 a 30.000	10	50
50.000 a 100.000	3	15	Acima de 30.000	6	30
Acima 100.000	2	10			
Total	20	100		20	100

Fonte: IBGE (2022)

Dessa forma, a caracterização dos municípios a partir dos indicadores populacionais e econômicos permitiu construir uma visão mais consistente sobre o perfil estrutural das localidades investigadas. A identificação de diferenças relacionadas ao porte demográfico e à capacidade financeira revela aspectos que tendem a influenciar diretamente a organização administrativa municipal, a estrutura das unidades de controladoria, o desempenho da gestão pública e os níveis de transparência observados. Assim, esses dados descritivos constituem um elemento fundamental para a adequada contextualização e interpretação dos resultados empíricos apresentados nas seções subsequentes do estudo.

4.2 Níveis de eficiência e transparência dos municípios

A análise das medições de eficiência e transparência representam uma etapa substancial da pesquisa, pois permite observar em que medida os municípios da amostra têm conseguido imprimir suas práticas de governança alinhadas aos princípios da administração pública, dentro do que é estabelecido pelos procedimentos especificados pelos Tribunais de Contas.

Os dois indicadores considerados no estudo são o Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM) e o Índice de Transparência Pública, obtido por meio da plataforma Radar da Transparência. Ambos os índices fornecem uma visão sobre o desempenho institucional dos municípios. O IEGM avalia a efetividade das ações da gestão com base em dados operacionais e o Índice de Transparência avalia se, e como, as informações relacionadas às ações e decisões dos órgãos públicos são tornadas públicas de maneira compreensível e

acessível à população. Importa esclarecer que os dados obtidos se referem aos anos de 2021, 2022 e 2023, pois os resultados do ano 2024 ainda não foram divulgados até o momento de conclusão dos estudos desta pesquisa.

Dessa forma, na sequência são apresentados os resultados desses indicadores, comparando o desempenho dos municípios sob alguns aspectos das classificações alcançadas. Na Figura apresenta-se a distribuição do quantitativo de municípios de acordo com o IEGM obtido para cada período. Já os dados referentes ao Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM) indicam alguns avanços, mas também retrocessos que merecem atenção.

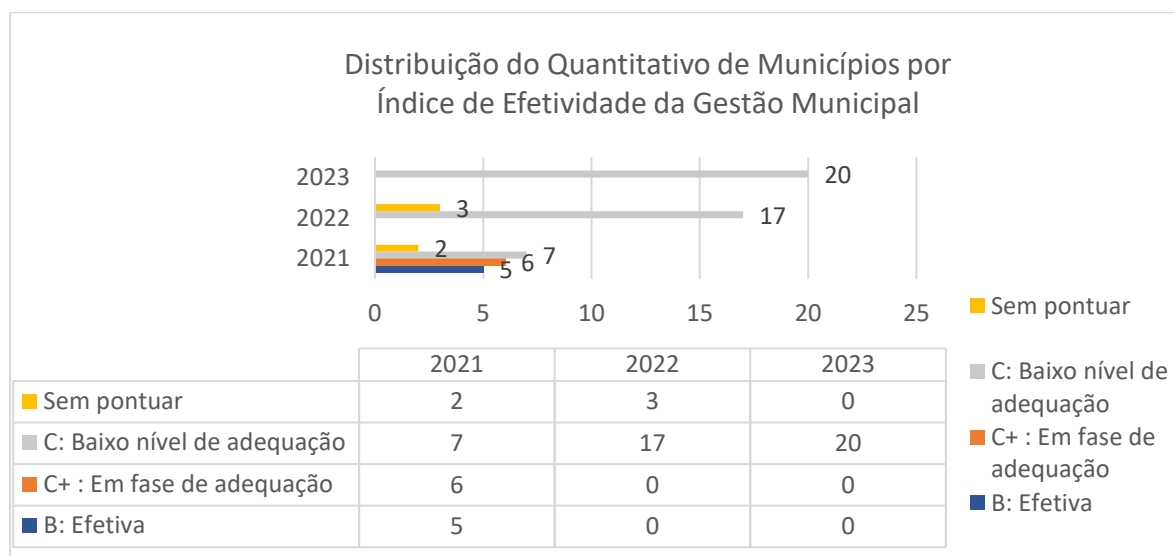


Figura 1 - Quantitativo de municípios por IEGM
Fonte: TCMGO (2024)

Percebe-se que, ao longo de três anos, houve uma melhoria no número de municípios que passaram a ser avaliados pelo índice, pois nos dois primeiros anos (2021 e 2022) alguns municípios sequer pontuavam no IEGM, o que pode indicar a ausência de informações ou baixa adesão ao processo de avaliação. Contudo, no último ano analisado (2023), todos os municípios apresentaram pontuação, o que reflete um avanço institucional em termos de participação e prestação de contas.

Entretanto, esse avanço foi contrastado por um cenário que indica regressão na qualidade da gestão, uma vez que vemos a alta concentração de municípios na faixa de baixo nível de adequação nos dois anos mais recentes; quando 85% dos municípios em 2022 e 100% dos municípios em 2023 foram classificados dessa forma. Essa predominância de classificações como “baixo nível de adequação” demonstra que, embora os municípios tenham avançado na adesão ao processo avaliativo, a efetividade da gestão pública ainda permanece limitada em grande parte dos municípios.

Da mesma forma, outro dado sensível se refere ao retrocesso de municípios que anteriormente apresentavam melhor desempenho, como aqueles que, em anos anteriores, encontravam-se nas categorias “efetiva” ou “em fase de adequação”, posteriormente regrediram para níveis inferiores, sinalizando possíveis fragilidades na continuidade de avanços que poderiam compor a estrutura institucional de gestão.

Relativamente ao Índice de Transparência, ver Figura 2, traz a evolução da distribuição dos municípios com base em sua classificação ao longo do período estudado acompanhada da média dos índices obtidos em cada ano pela região metropolitana de Goiânia.

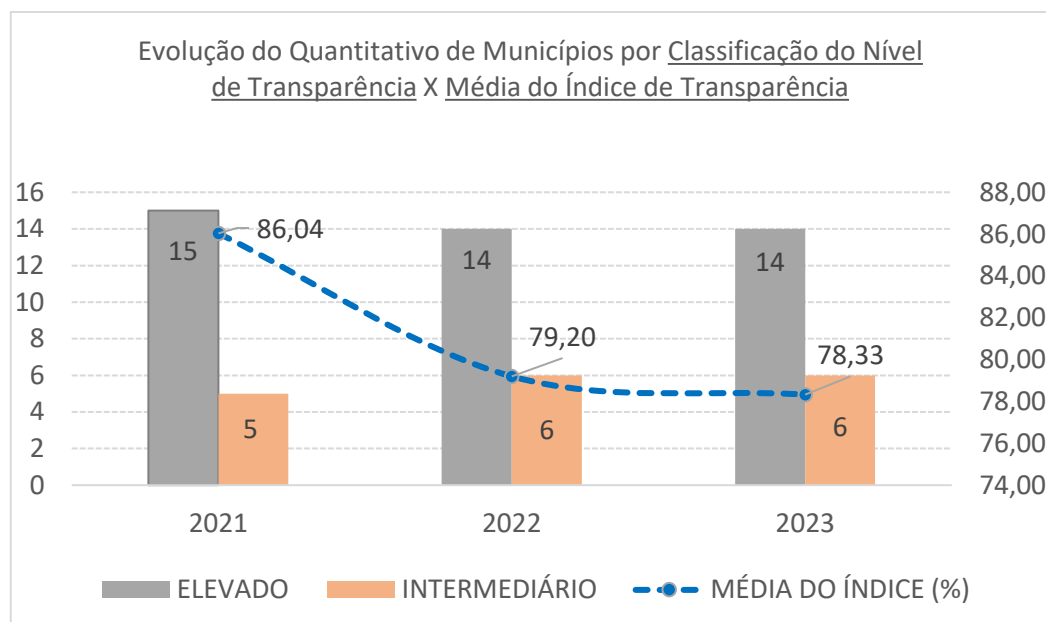


Gráfico 2 - Evolução da classificação do nível de transparência x média do índice de transparência da região
Fonte: Elaborado com dados do TCMGO (2024)

Ao proceder a análise da classificação do nível de transparência dos municípios ao longo do período, percebe-se baixa variação em relação a distribuição dos municípios por faixa de enquadramento, com uma concentração mantida no nível elevado. Entretanto, apesar de ser visualizada uma estabilidade aparente, houve uma leve redução na proporção de municípios classificados nesse nível, passando de 75% para 70% da amostra analisada, no último ano (2023).

Esse recuo percentual, apesar de parecer suave, ganha maior significado quando associado ao comportamento da média dos índices de transparência, que apresentou uma queda significativa de 86,04 para 78,33 ao longo do período. Esse resultado imprime um deslocamento descendente dentro da própria faixa elevada, aproximando a média ao limite mínimo (75%) dessa categoria, conforme os critérios de avaliação previstos em cartilha orientativa publicada pela Atricon e adotada pelo TCMGO (2024).

Pelo exposto, essa evolução comparativa do nível de classificação contrastando com a média dos índices alcançados pelos municípios nos últimos anos pode sugerir fragilização na consistência das ações de transparência e apontar para uma tendência de declínio na qualidade do desempenho institucional, mesmo entre os municípios que se mantêm no nível elevado, uma vez que a média dos desempenhos está em queda, e há o risco de mais municípios migrarem para faixas inferiores caso esse padrão se mantenha nos próximos ciclos.



4.3 Estrutura de Controladoria

Procedendo a análise dos dados observados e alinhados através da utilização da lista de verificação demonstrada da Tabela 3, esta que guiou a análise documental, compartilha-se os principais aspectos obtidos. Por sua vez, na Tabela 6 apresenta-se a distribuição percentual dos municípios conforme as variáveis pesquisadas em relação as estruturas de controladoria presentes em cada unidade municipal.

Tabela 6 - Distribuição percentual dos municípios conforme estrutura de Controladoria

Estrutura	Perguntas x Resposta	Sim	Não
Funcional e institucional	Existe unidade formal de controladoria instituída por lei/decreto?	80%	20%
	A controladoria possui estrutura organizacional definida?	75%	25%
Eficiência administrativa	Há cargos técnicos ocupados por servidores qualificados?	50%	50%
	A controladoria realiza auditorias e fiscalizações periódicas?	60%	40%
	Existe um plano anual de auditoria ou controle interno?	30%	70%
	Existem indicadores de desempenho e metas institucionais monitoradas?	40%	60%
Transparência pública	O município possui portal da transparência ativo e atualizado?	100%	0%
	As informações sobre despesas, licitações e contratos estão acessíveis ?	100%	0%
	Existem canais de denúncia ou ouvidoria vinculados à controladoria?	75%	25%

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Conforme dispostos na Tabela 6, os resultados encontrados através do observado junto aos municípios, foram produto de uma análise que adotou foco na caracterização da estrutura da controladoria, nas práticas de eficiência administrativa e aspectos relacionados à transparência pública.

Sobre a estrutura e funcionamento institucional, observou-se que 80% dos municípios possuem uma unidade de controladoria formalmente instituída, e 75% indicaram possuir estrutura organizacional definida. Esses dados indicam que grande parte dos municípios apresentam institucionalização das controladorias. Entretanto, ao se analisar a qualificação dos servidores, apenas 50% dos municípios contam com profissionais qualificados ocupando os cargos técnicos da controladoria, o que se revela como um elemento pouco priorizado mesmo por aqueles que possuem a estrutura de controle já institucionalizada, pois dos municípios que possuem unidade formal de controladoria, 30% não contam com corpo técnico adequado.

Sobre a eficiência administrativa, os resultados apontam para um desempenho mais discreto, onde dos municípios que realizam auditorias e fiscalizações periódicas, 30% não apresenta plano anual de auditoria ou controle interno e 20% não atuam com orientação por resultados, sem contar com indicadores de desempenho.

Já no campo da transparência pública, são encontrados os resultados mais expressivos, tendo 100% dos municípios possuindo portal da transparência ativo e atualizado, assim como disponibilizando informações sobre despesas, licitações e contratos. Contudo, mesmo todos possuindo portal da transparência, há 25% de municípios que não contam com canais de denúncia ou ouvidoria vinculados à controladoria.

4.4 Análise comparativa: Estrutura de controladoria/ Eficiência/ Transparência

Com o propósito de investigar a relação entre a estrutura organizacional das controladorias municipais e os níveis de eficiência e transparência percebidos, foi aplicado o coeficiente de correlação de Spearman, por se tratar de um método mais robusto para lidar com variáveis categóricas, especialmente considerando a utilização de variáveis dummies que indicam a presença ou ausência de práticas institucionais.

Levando em consideração a baixíssima variabilidade do nível do IEGM apurado no período, concentrando os municípios como “baixo nível de adequação”, a variável de eficiência não foi inserida na análise do modelo de correlação.

Na Tabela 7 apresenta os dados obtidos para a relação entre o índice de transparência e as variáveis ligadas à estrutura da controladoria e os mecanismos utilizados nos municípios estudados.

Tabela 7- Correlação entre o índice de transparência e a estrutura de controladoria dos municípios

	Índice de Transparência	Formali- zação	Estrutura	Qualifica- ção	Auditor- ias	Plano anual	Indicador- es	Ouvido- ria
Índice de Transparência	1.0000							
Formalização	0.1517	1.0000						
Estrutura	0.0901	0.5774	1.0000					
Qualificação	0.1561	0.2500	-0.1155	1.0000				
Auditorias	0.1062	0.3572	0.7071	0.2041	1.0000			
Plano anual	-0.1135	0.3273	0.3780	0.2182	0.3118	1.0000		
Indicadores	-0.1416	0.1531	0.4714	0.0000	0.4583	0.8018	1.0000	
Ouvidoria	0.0901	0.5774	1.0000	-0.1155	0.7071	0.3780	0.4714	1.0000

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação ao índice de transparência, as variáveis “formalização”, “qualificação” e “auditoria” são as que apresentam discreta associação, demonstrando correlação positiva, ainda que sejam consideradas fracas. As variáveis “estrutura” e “ouvidoria” apontaram correlação positiva, mas muito baixas, sendo inferiores a 0.1. E os quesitos “plano anual” e “indicadores” imprimiram correlação fraca e negativa com o índice de transparência.

Entre as variáveis estudadas como componentes da estrutura de controladoria, algumas apresentaram correlações moderadas, como é o caso da “estrutura” e da “formalização”, com correlação 0.5774, e dos “indicadores” e “auditorias”, com correlação 0.4583. Já as variáveis “indicadores” e “plano anual” demonstram uma correlação forte (0.8018), assim como as variáveis “auditoria” e “estrutura” que pontuaram uma correlação de 0.7071. Essas correlações moderadas e fortes encontradas entre as variáveis validam a ideia de coerência estrutural, indicando que a presença de um mecanismo tende a estar associado a existência de outro componente da base funcional do sistema de controle interno apreciado.

4.5 Boas práticas e desafios

Dentre os municípios que compõem o presente estudo, três deles merecem destaque por terem sido selecionados para participar do Programa de Compliance Público



Municipal em Goiás. A participação de Goiânia, Senador Canedo e Inhumas no programa promovido pelo governo do estado através de sua Controladoria-Geral do Estado (CGE-GO), representa um avanço significativo na adoção de boas práticas de governança e integridade no setor público municipal.

Segundo Governo do Estado de Goiás (2023), o programa tem como objetivo principal fomentar a implantação de mecanismos de integridade, ética, transparência, controle interno e responsabilização nos municípios goianos, a partir de eixos estruturantes que incluem planejamento estratégico, gestão de riscos, monitoramento e prestação de contas. Ao aderirem voluntariamente ao programa, os municípios assumem o compromisso de desenvolver e fortalecer a cultura de integridade na administração pública local.

A participação desses três municípios revela uma disposição política e institucional em aprimorar a qualidade da gestão pública, especialmente no que diz respeito à prevenção de irregularidades, ao fortalecimento dos mecanismos de controle interno e à promoção de uma gestão mais ética, eficiente e transparente.

Um outro destaque de boas práticas adotadas é a iniciativa da Prefeitura de Goiânia no fortalecimento da transparência e da atuação da controladoria municipal, com a recente medida anunciada que determinou o reforço da estrutura da Ouvidoria-Geral do Município. Segundo divulgação do Jornal Goiás (2025), a ação prevê o aumento da equipe de atendimento, com o objetivo de ampliar a capacidade de acolhimento e resposta às demandas dos cidadãos e servidores públicos.

Essa iniciativa integra um conjunto de ações que evidenciam o comprometimento do município com os princípios da transparência, participação social e controle interno, alinhando-se às diretrizes de integridade pública e à promoção de uma cultura institucional voltada à boa governança.

Por outro lado, considerando os aspectos apresentados nos resultados encontrados neste estudo, tanto na análise descritiva quanto na avaliação estatística, mesmo os municípios apresentando avanços no que diz respeito à transparência, ainda enfrentam desafios importantes no fortalecimento institucional da controladoria e na consolidação de práticas administrativas eficientes. As fraquezas relacionadas à qualificação técnica, ausência de planejamento anual e insuficiência de indicadores de desempenho demonstram que a estrutura de controle existente não é suficiente para garantir a efetividade das controladorias. Essa sinalização reforça a indicação de que o papel da controladoria na promoção da boa governança pública exige não apenas formalização institucional, mas também capacidade técnica, autonomia e mecanismos robustos de monitoramento e participação social e isso se configura como um dos maiores desafios para os agentes da gestão pública.

5. CONCLUSÃO

Com o objetivo de analisar o papel da controladoria na manutenção e na efetivação da eficiência e da transparência da gestão pública municipal, esta pesquisa concentrou-se nos municípios goianos integrantes da Região Metropolitana de Goiânia. A investigação buscou conceituar e contextualizar a função da controladoria na esfera municipal, examinar mecanismos utilizados para promover eficiência administrativa e transparência pública, identificar desafios na operacionalização dessa função e mapear boas práticas adotadas por municípios com avanços na gestão pública.



A análise das características socioeconômicas dos municípios da amostra evidenciou que a maioria das localidades possui até 50 mil habitantes, com aproximadamente metade concentrada em uma faixa de PIB per capita entre R\$ 20 mil e R\$ 30 mil. Esse padrão indica um nível econômico intermediário, inferior às médias nacional, regional e estadual. A combinação entre baixa densidade populacional e renda per capita moderada sugere limitações relacionadas à capacidade fiscal municipal, com impactos sobre a oferta de serviços públicos e o desempenho administrativo local.

Quanto aos níveis de transparência, observou-se a predominância de municípios classificados no nível elevado ao longo do período analisado. Entretanto, verificou-se redução percentual nessa categoria, de 75% para 70%, acompanhada de queda na média do índice, que passou de 86,04 para 78,33, aproximando-se do limite inferior da faixa elevada. Em relação ao Índice de Efetividade da Gestão Municipal, os resultados indicaram avanço institucional na adesão ao processo avaliativo, pois, no último ano analisado, todos os municípios apresentaram pontuação. Ainda assim, manteve-se a concentração em níveis de baixa adequação.

No que se refere à estrutura das controladorias municipais, os dados revelam avanços institucionais acompanhados de fragilidades relevantes. Embora 80% dos municípios possuam unidades formais de controladoria e 75% apresentem estrutura organizacional definida, apenas 50% contam com servidores tecnicamente qualificados nos cargos estratégicos. Além disso, instrumentos operacionais essenciais, como plano anual de auditoria e monitoramento de indicadores de desempenho, apresentaram baixos níveis de adesão, evidenciando limitações na operacionalização do sistema de controle interno.

As análises de correlação, realizadas por meio do coeficiente de Spearman, indicaram que a relação entre a estrutura formal da controladoria e os níveis de eficiência e transparência mostrou-se, em geral, fraca e sem significância estatística. Esse resultado sugere que a institucionalização da controladoria, isoladamente, não garante melhorias consistentes na governança pública. Contudo, correlações moderadas e fortes entre variáveis estruturais indicam coerência interna do sistema.

Por fim, identificaram-se boas práticas em municípios como Goiânia, Senador Canedo e Inhumas, que aderiram ao Programa de Compliance Público Municipal do Estado de Goiás, demonstrando compromisso com a integridade institucional. Destaca-se a ampliação da estrutura da Ouvidoria-Geral de Goiânia, fortalecendo a participação social. Conclui-se que a consolidação das controladorias municipais como instrumentos efetivos de eficiência e transparência ainda enfrenta desafios no contexto municipal brasileiro.

REFERÊNCIAS

- Afonso, J. R. (2016). Orçamento público no Brasil. *Revista Joacaba*, 17(1).
- Almeida, L. B., et al. (2007). Controladoria pública municipal na perspectiva dos profissionais do controle externo. *ABCustos: Associação Brasileira de Custos*, 2.
- Anjos, E. A. dos. (2020). *Controladoria* (1ª ed.). Curitiba: Contentus.
- ATRICON. (2023). *Radard da Transparência Pública*. <https://radardatransparencia.Atricon.org.br/>
- Campos, L. M. F. (2020). Administração pública estratégica: planejamento, ferramentas e implantação (1ª ed.). Curitiba: Contentus.



- Assis, L., Silva, C. L. da, & Catapan, A. (2016). As funções da controladoria e sua aplicabilidade na administração pública: Uma análise da gestão dos órgãos de controle. *Revista Capital Científico*. 14(3).
- Azevedo, T. K. G. N. de, & Leitão, C. R. S. (2018). Funções das controladorias municipais: um estudo nas prefeituras pernambucanas. *Congresso de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade Federal da Paraíba - CONCIAT*.
- Bonetti, A. P. M., Wernke, R., & Zanin, A. (2018). Funções exercidas pela controladoria das prefeituras municipais do sudoeste do Paraná. *Revista da UNIFEBE*.
- Botelho, M. M. (2011). *Manual de controle interno: teoria & prática* (7ª reimpr., 1ª ed.). Curitiba: Juruá.
- Campos, A. (1990). Accountability: Quando poderemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, 24.
- Castro, D. P. de. (2018). *Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público* (7ª ed.). Atlas.
- Castro, L. A., Miranda, R. O., Silva, C. R. M. da & Medeiros, J. T. (2019). O Papel da Controladoria na Integração Funcional de Operações. *Revista Conhecimento Contábil*.
- CRC – RS (2007). *A Organização do Sistema de Controle Interno Municipal*. Porto Alegre.
- Filho, A. B. G. *O desafio de implementar uma gestão pública transparente*. Disponível em: <https://bcv.cgu.gov.br>
- García Bravo, M. E., Hurtado García, K. del R., Ponce Álava, V., & Sánchez Moreira, J. M. (2021, abril 9). Análisis del proceso de control interno en cooperativas de ahorro y crédito. *COODES - Cooperativismo y Desarrollo*, 9(1), 227–242.
- Goiás. Tribunal de Contas dos Municípios. (2025). *Guia Controle Interno Municipal: diretrizes, orientações e boas práticas*. Goiânia: TCMGO
- Governo do Estado de Goiás. (2023). *Divulgação da lista dos municípios selecionados para o Programa de Compliance Público Municipal (PCM)*. Disponível em: <https://goias.gov.br/controladoria/divulgada-lista-dos-municipios-selecionados-para-o-programa-de-compliance-publico-municipal-pcm/>
- Guimaraes, T. A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, 34(3), 125–140.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Censo Demográfico 2022*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/22827-censo-demografico-2022.html>
- Instituto Rui Barbosa. (2024). *Portal do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM)*. <https://www.iegmi.rbcontas.org.br/>
- Jornal Goiás. (2025). *Prefeitura de Goiânia fortalece Ouvidoria-Geral do Município*. Disponível em: <https://www1.jornalgoias.com.br/prefeitura-de-goiania-fortalece-ouvidoria-geral-do-municipio/>
- Macedo, F. F. R. R., & L, C. E. F. (2013). Características da produção científica nacional e internacional sobre orçamento público, orçamento participativo e controladoria pública no período na primeira década do século XXI. *Administração Pública e Gestão Social*, 5(1), 34–42.
- Meirelles, H. L. (2004). *A Administração Pública*. São Paulo: Saraiva.



- Tribunal de Contas dos Municípios de Goiás. (2024). *Portal do Cidadão*.
<https://www.tcmgo.tc.br/pentaho/api/repos/cidadao/app/index.html>
- Turner, L., Weickgenannt, A., & Copeland, M. K. (2023). *Accounting information systems: Controls and processes* (5ª ed.). Wiley.
- Ribeiro, R. J. B., Bliacheriene, A. C., & Santana, J. L. (2019). *Considerações sobre formas, processos e isoformismos nas estruturas de controle interno da Federação*. Belo Horizonte.
- Ravanello, R. P., Tolotti, C., Soares, A. R., & Gregori, R. de. (2021). Funções das controladorias municipais: Um estudo nos municípios da Associação dos Municípios do Centro do Estado do Rio Grande do Sul. *Revista Científica da Ajes*, 10(21), Artigo 21.
- Sousa, G. de M. (2024). Eficiência e Transparência na Administração Pública: Desafios e Perspectivas para uma Gestão Responsável e Inovadora. *Revista Foco*, 17(11).