



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS - CCHE  
CAMPUS VI POETA PINTO DO MONTEIRO

SILVANA DE QUEIROZ MELO

**CONTROLADORIA NO SETOR PÚBLICO:  
ESTUDO DE CASO NO CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL  
DO SEMIÁRIDO-CDSA (UFCG-CAMPUS SUMÉ).**

MONTEIRO - PB  
2016

**SILVANA DE QUEIROZ MELO**

**CONTROLADORIA NO SETOR PÚBLICO:  
ESTUDO DE CASO NO CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL  
DO SEMIÁRIDO-CDSA (UFCG-CAMPUS SUMÉ).**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
apresentado ao Centro de Ciências Humanas e  
Exatas da Universidade Estadual da Paraíba  
(UEPB), como requisito parcial para obtenção  
do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior.

MONTEIRO - PB  
2016

M528c Melo, Silvana de Queiroz.

Controladoria no setor público [manuscrito] : estudo de caso no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido-CDSA (UFCG-Campus Sumé) / Silvana de Queiroz Melo. - 2016.  
59 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em CIÊNCIAS CONTÁBEIS) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2016.

"Orientação: Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior, Departamento de CIÊNCIAS CONTÁBEIS".

1. Controladoria contábil. 2. Setor Público. 3. Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - CDSA. I. Título.

21. ed. CDD 658.151

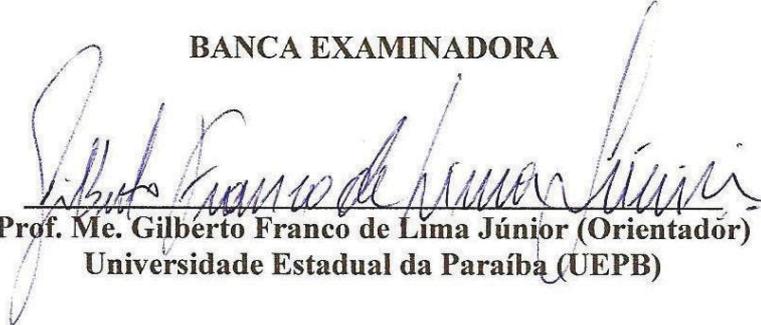
SILVANA DE QUEIROZ MELO

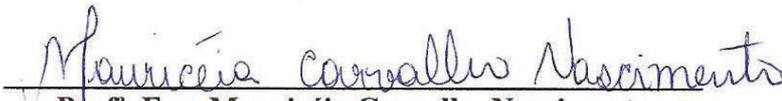
**CONTROLADORIA NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO DE CASO NO CENTRO DE  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO-CDSA (UFCG-  
CAMPUS SUMÉ).**

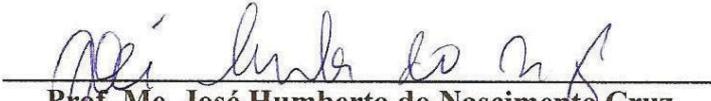
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
apresentado ao Centro de Ciências Humanas e  
Exatas da Universidade Estadual da Paraíba  
(UEPB), como requisito parcial para obtenção  
do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em: 07/10/2016.

**BANCA EXAMINADORA**

  
Prof. Me. Gilberto Franco de Lima Júnior (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Esp. Mauricéia Carvalho Nascimento  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Me. José Humberto do Nascimento Cruz  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

MONTEIRO - PB

Dedico este trabalho aos meus pais, pela compreensão e incentivo no decorrer dessa caminhada.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado condições de lutar e alcançar os objetivos pretendidos.

Ao professor Gilberto Franco de Lima Júnior, pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação no desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais Silvino José de Melo e Maria do Socorro de Queiroz Melo, por estarem sempre do meu lado, pelos ensinamentos, amor e dedicação, sem vocês eu não seria nada.

Ao meu esposo Marônio Monteiro do Rêgo e ao meu filho João Pedro Queiroz Monteiro do Rêgo pela compreensão e paciência nesse período que estive ausente.

Ao meu irmão Silvano de Queiroz Melo pelo apoio.

A todos os professores do curso, que foram de suma importância na minha vida acadêmica e no desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas de classe, em especial a Maisa Heleni da Conceição Queiroz, obrigada pelos momentos de amizade, apoio e incentivo, sem você eu não teria conseguido trilhar esse caminho.

“As únicas coisas que evoluem sozinhas em uma organização são a desordem, os conflitos e o baixo desempenho”. DRUCKER, Peter.

## RESUMO

A controladoria no Setor Público é uma ferramenta fundamental para o alcance dos objetivos da instituição, pois auxilia em todo o processo, ela orienta, acompanha e avalia os resultados. Sendo assim a Controladoria não é vista apenas como uma ferramenta de controle. Ela auxilia os gestores na tomada de decisões orientando como melhor gerir o patrimônio público, garantindo assim uma gestão eficaz e transparente. Dessa forma, o presente trabalho tem por finalidade demonstrar como a controladoria pode auxiliar no processo de gerenciamento orçamentário do CDSA, como também verificar como é concebido o processo orçamentário no âmbito do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido-CDSA. Para isso, foi realizado um estudo de caso de caráter exploratório-descritivo, com base quantitativa. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário a nove servidores, contendo dez questões, que abordavam temáticas como utilização da controladoria, importância, transparência das ações, práticas adotadas, grau de eficiência, orçamento e sistemas de controle. Os resultados obtidos mostram que a controladoria auxilia no processo de gerenciamento, pois é uma ferramenta de controle, e as informações por ela oferecidas são úteis para o gerenciamento dos recursos, e para auxílio ao Gestor na tomada de decisões. Com isso, conclui-se que os benefícios de uma controladoria bem executada, planejada e efetiva são inquestionáveis, pois todos esses sistemas de controles agindo garantem a correta aplicação dos recursos assim prevenindo o uso irregular do erário.

**Palavras-chave:** Controladoria. Setor Público. Sistemas de controle.

## ABSTRACT

The controller in the Public Sector is a key tool for achieving the objectives of the institution as it assists in the process, she advises, monitors and evaluates the results. therefore the Comptroller is not seen only as a tool of control. It assists managers in making decisions guiding how to manage public assets, thus ensuring efficient and transparent management. Thus, this paper aims to demonstrate how the controller can assist in budget management process CDSA, as well as see how the budget process is designed in the Center for Sustainable Development Semi-Arid-CDSA. For this, a case study of exploratory and descriptive character was carried out with a quantitative basis. For data collection a questionnaire was applied to nine servers containing ten questions, which addressed issues such as use of controllership, importance, transparency of actions, adopted practices, degree of efficiency, budget and control systems. The results show that the controller assists in the management process, it is a tool of control, is the information it offered are useful for the management of resources, and assistance Manager in making decisions. Thus, it is concluded that the benefits of a well executed controllership, planned and effective are unquestioned because all these acting control systems ensure the correct application of resources thus preventing the irregular use of public treasury.

**Keywords:** Controllership. Public sector. Control system.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Foto 1 –	Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (UFCG/CDSA) .....	33
----------	--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Cargo .....	36
Gráfico 2 –	Sexo .....	37
Gráfico 3 –	Idade .....	37
Gráfico 4 –	Estado Civil .....	38
Gráfico 5 –	Escolaridade .....	39
Gráfico 6 –	Controladoria e Processo Orçamentário .....	40
Gráfico 7 –	Utilização da Controladoria .....	41
Gráfico 8 –	Importância da Controladoria .....	42
Gráfico 9 –	Transparência das ações .....	43
Gráfico 10 –	Práticas de Controladoria .....	44
Gráfico 11 –	Práticas de Controladoria - Grau de Eficiência .....	44
Gráfico 12 –	Orçamento .....	45
Gráfico 13 –	SIAFI Solução encontrada pelo governo .....	46
Gráfico 14 –	Melhorias no SIAFI .....	47
Gráfico 15 –	Sistemas de Controle .....	48
Gráfico 16 –	O SIAFI na tomada de decisões .....	49

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>AAUC</b>	Associação dos Amigos da Universidade Camponesa
<b>CDSA</b>	Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido
<b>CFC</b>	Conselho Federal de Contabilidade
<b>CPC</b>	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
<b>CVM</b>	Comissão de Valores Mobiliários
<b>DCE</b>	Diretório Central dos Estudantes
<b>GEAF</b>	Gerência Administrativo-Financeira
<b>IASB</b>	Comitê Internacional de Normas Internacionais
<b>IASC</b>	International Accounting Standards Committee
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IPSAS</b>	Contabilidade Aplicada ao Setor Público
<b>LIBRAS</b>	Língua Brasileira de Sinais
<b>NEAF</b>	Núcleo de Extensão da Agricultura Familiar
<b>NIC</b>	Normas Contábeis Internacionais
<b>PLANEXP</b>	Plano de Expansão Institucional
<b>SCDP</b>	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
<b>SIAFI</b>	Sistema Integrado da Administração Financeira
<b>SIASG</b>	Sistema Integrado da Administração de Serviços Gerais
<b>SICAF</b>	Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
<b>UACIS</b>	Unidade Acadêmica de Ciências Sociais
<b>UAEDUC</b>	Unidade Acadêmica de Educação do Campo
<b>UAEB</b>	Unidade Acadêmica de Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos
<b>UAEP</b>	Unidade Acadêmica de Engenharia de Produção
<b>UATEC</b>	Unidade Acadêmica de Tecnologia e Desenvolvimento
<b>UFCG</b>	Universidade Federal de Campina Grande

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1</b>	<b>Delimitação do Tema .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>Caracterização do Problema.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3</b>	<b>Objetivos da Pesquisa .....</b>	<b>16</b>
1.3.1	Objetivo Geral .....	17
1.3.2	Objetivos Específicos .....	17
<b>1.4</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>17</b>
<b>1.5</b>	<b>Organização do Trabalho.....</b>	<b>18</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>História da Contabilidade.....</b>	<b>19</b>
2.1.1	Desenvolvimento da Contabilidade como Ramos do Conhecimento.....	19
2.1.2	A Contabilidade na História Antiga.....	20
2.1.3	A Contabilidade na História Média.....	20
2.1.4	A Contabilidade na História Moderna.....	21
2.1.5	A Contabilidade na História Contemporânea.....	21
2.1.6	A Contabilidade no Brasil.....	21
2.1.7	Da Contabilidade à Controladoria.....	23
<b>2.2</b>	<b>Histórico da Controladoria.....</b>	<b>24</b>
<b>2.3</b>	<b>Disciplinas Relacionadas a Controladoria.....</b>	<b>25</b>
2.3.1	Contabilidade de Custos.....	25
2.3.2	Contabilidade Gerencial.....	26
<b>2.4</b>	<b>Ferramentas adotadas na Controladoria.....</b>	<b>26</b>
<b>2.5</b>	<b>A Controladoria no Setor Público.....</b>	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>29</b>
<b>3.1</b>	<b>Classificação Quanto à forma de Abordagem do Problema.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2</b>	<b>Classificação Quanto aos Objetivos Gerais.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3</b>	<b>Classificação Quanto aos Procedimentos Técnicos.....</b>	<b>30</b>
<b>3.4</b>	<b>Métodos de Abordagem.....</b>	<b>31</b>
<b>3.5</b>	<b>Universo e Amostra da Pesquisa .....</b>	<b>31</b>
<b>3.6</b>	<b>Coleta de Dados.....</b>	<b>32</b>
<b>3.7</b>	<b>Caracterização da Organização.....</b>	<b>32</b>

<b>4</b>	<b>ANALISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>Perfil dos Participantes.....</b>	<b>36</b>
<b>4.2</b>	<b>A Controladoria no Processo de Gerenciamento Orçamentário.....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>50</b>

**REFERÊNCIAS**

**APÊNDICE**

## 1 INTRODUÇÃO

A Controladoria no setor público é a área que orienta, acompanha e avalia a execução de atos e fatos administrativos, de forma a proteger o patrimônio da administração pública buscando a eficiência e a eficácia, de forma que atinja o melhor resultado, zelando sempre pela transparência das contas públicas.

Dentre os meios encontrados para melhor gerir o patrimônio público temos a Controladoria, que trabalha diretamente no controle interno sobre operações de natureza contábil, orçamentária, financeira, operacional e patrimonial. Sua base legal está na Constituição Federal de 1988, artigos 30, 31, 70 e 74. A literatura sobre o tema aponta para o exercício pleno de seu papel, auxiliando o controle das diversas áreas do setor público, trazendo alto nível de eficácia e transparência.

Segundo Oliveira, Perez Júnior e Silva (2007, p. 13).

Pode-se entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras, contábeis, que atua como unidade técnica do controle interno e participa efetivamente na elaboração dos relatórios exigidos pela legislação, a saber, Lei nº 4320/64 – Lei do Orçamento e Lei Complementar nº 101/2000 – Lei da Responsabilidade Fiscal.

A Controladoria é de suma importância para qualquer entidade sendo ela, pública ou privada, pois auxilia em todo o processo, ela não só orienta, acompanha e avalia os resultados. Sendo assim a controladoria não é vista apenas como uma ferramenta de controle. Ela auxilia os gestores na tomada de decisões orientando como melhor gerir o patrimônio público, garantindo assim uma gestão eficaz e transparente.

Para Silva (2013) a Controladoria tem como papel orientar os gestores quanto à melhoria de aplicação do gasto público, através das informações estratégicas e, principalmente prévias, proporcionando ao gestor atitudes antes da realização do fato, possibilitando intervenções a tempo de mudar o curso das ações empreendidas.

Seguindo essa linha de pensamento podemos dizer que o papel da Controladoria no Setor Público é melhorar a qualidade do gasto público, combater os erros e incentivar o controle social, nesse sentido percebe-se que para o papel da controladoria ser colocado em prática precisa-se de planejamento. Segundo Silva (2013) planejar é a forma de programar e

administrar o futuro, pensando nas consequências e adaptações da realidade, aos fatos que podem impactar o que foi planejado.

O Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA) foi criado no âmbito do Plano de Expansão Institucional da UFCG (PLANEXP), e iniciou as suas atividades em 2009. Por ser um Centro relativamente novo, surge um questionamento, será que a Controladoria é um recurso utilizado para melhoria dos resultados e objetivos da instituição.

### **1.1 Delimitação do Tema**

A Verificação de como é concebido o processo orçamentário, será realizada no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido-CDSA, localizado na cidade de Sumé, cariri paraibano.

### **1.2 Caracterização do Problema**

Tomando como ponto de partida a Controladoria no Setor Público o problema que se apresenta é o seguinte: Como a Controladoria pode auxiliar no processo de Gerenciamento orçamentário do CDSA-UFCG-Sumé?

A controladoria ao longo dos últimos anos está ganhando papel de destaque, sendo uma das principais ferramentas de auxílio aos gestores para otimização do processo de tomada de decisão.

A controladoria é de grande importância, pois poderá contribuir para que os gestores públicos busquem cumprir os programas, as metas e as ações de governo num ambiente de controle, dentro de um cenário transparente, eficiente e legal. Dessa forma, na administração pública deve ser feito tudo que a Lei determina. Por isso é de vital importância à implantação de controles mais rigorosos e sofisticados (CRUZ; GLOCK, 2007).

### **1.3 Objetivos da Pesquisa**

São apresentados os objetivos geral e específicos nos quais se pretende responder a questão da pesquisa.

### 1.3.1 Objetivo Geral

Demonstrar como a controladoria pode auxiliar no processo de gerenciamento orçamentário do CDSA-UFCG-Sumé.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Compreender o processo histórico que favoreceu o entendimento amplo sobre o que vem a ser a controladoria;
- Discorrer sobre a utilização da Controladoria para o setor público;
- Verificar como é concebido o processo orçamentário no âmbito do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido-CDSA.

## 1.4 Justificativa

A presente pesquisa encontra sua defesa e sustentação em um tripé. Sendo eles: o acadêmico, técnico – profissional e o social. Nesse sentido, se faz mister que tal estudo seja realizado pois assim, ver-se-ia aplicados a prática os conceitos empreendidos em sala de aula junto a academia. Nessa esteira percebe-se que tal estudo traria consigo a responsabilidade de se mostrar a academia tal aplicação e por assim dizer um estudo até então não intentado o que faria com o que houvesse um engrandecimento do conhecimento científico, dados é o seu caráter de inovação e ineditismo.

Quanto ao aspecto prático-contábil, este contribuirá para que cada vez mais os profissionais que se envolvem com tal área do conhecimento despertem para a aplicabilidade da controladoria e seu papel no processo de gestão junto ao erário público.

Já do ponto de vista social, se justifica pela simples razão de que apenas trazendo clarividência sobre como é gestada a coisa pública é que teremos de forma mais acertada a compreensão e o acompanhamento passo-a-passo do gerenciamento do orçamento público. Sendo o presente trabalho realizado, carregará consigo a contribuição, sobre maneira no sentido profícuo para a sociedade. A qual verá se cumprir não apenas o princípio da publicidade, mas essencialmente, vê-lo a termo, é, forma mais próxima da eficácia do sistema de gestão do erário, o que nesse caso, se confirma em especial por tratar-se de um ente que por essência tem o dever oferecer o exemplo.

A controladoria é de grande importância para o setor público, pois contribui para que os gestores públicos busquem cumprir os programas, as metas em um ambiente de controle, dentro de um cenário transparente, eficiente e legal. Dessa forma, na administração pública

deve ser feito tudo que a lei determina. Assim, nessa área é de vital importância à implementação de controles mais rigorosos e sofisticados. (CRUZ; GLOCK, 2007). Suas funções abrangem todas as áreas da organização e novamente afirma-se como suporte à administração para gerir os recursos de forma mais eficiente e com transparência.

Muitas são as dificuldades encontradas no que diz respeito à controladoria no setor público. Dentre elas, pode-se citar a escassez de livros tratando sobre o tema, a maioria dos trabalhos fala sobre a implantação de um órgão, que não é a intenção desse trabalho. Nesse trabalho queremos evidenciar a utilização da Controladoria como ferramenta. Sendo assim esse estudo é de altíssima relevância, pois servirá como auxílio para pesquisas futuras. Além disso, esse estudo tem o intuito de mostrar a sociedade que a Controladoria é uma ferramenta muito importante, pois além de controlar, acompanhar e verificar, ela auxilia na tomada de decisões.

Este trabalho justifica-se pela necessidade de descobrir e analisar como a controladoria pode auxiliar no processo de gerenciamento orçamentário do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - CDSA-UFCG-Sumé. Servindo como ponto de partida para outros estudos.

## **1.5 Organização do Trabalho**

O presente trabalho está estruturado em 5 capítulos.

No capítulo 1 é apresentada a introdução, a apresentação do tema, caracterização do problema, os objetivos da pesquisa, justificativa e finalmente a organização do trabalho.

Já no capítulo 2 é evidenciado todo o referencial teórico, composto de conceitos inerentes à pesquisa: controladoria, setor público e controladoria no setor público.

No terceiro capítulo é descrito os procedimentos metodológicos adotados para o estudo de caso, tais como classificação quanto à forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos gerais, quanto aos procedimentos técnicos, métodos de abordagem, universo e amostra.

Na sequência o capítulo 4 aborda a análise dos resultados.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 História da Contabilidade

Schmidt (2000, p.11) embora se tenha por costume considerar a obra *La Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalitá* do Frei Luca Pacioli como o nascimento da Contabilidade, uma série de descobertas arqueológicas vem alterando esse pensamento, levando-nos a refletir a Contabilidade como advinda da era pré-histórica, juntamente com a origem das civilizações. No Atlas da História do Mundo (1995), as primeiras civilizações foram surgindo há aproximadamente 6.000 anos, partindo dos diversos vilarejos agrícolas existentes nos contrafortes montanhosos do Oriente Próximo. A primeira foi a da Mesopotâmia, aproximadamente, em 3.500 a.C.

Segundo Jaime Pinsky (2003) deduz em seus estudos, que durante o período Neolítico, a transmissão oral das atividades apreendidas era possível dentro de um pequeno grupo, porém, em agrupamentos maiores tornava-se importante encontrar novas formas de transmissão. Um sinal qualquer deixado por alguém não podia ficar sujeito a diferentes interpretações, precisava ter um significado específico. Surgiram assim os primeiros símbolos que eram praticamente auto-explicativos, os pictogramas. Para os antigos, esse é o início da escrita. Decorrido algum tempo ocorreu uma evolução do processo, os símbolos foram usados para sons, passando as imagens a adquirir formas e significados.

Portanto, baseado em tantas evidências, não se resta dúvidas de que contemporaneamente à evolução das civilizações, a Contabilidade foi se manifestando, ainda que de forma empírica, dentro desse mesmo contexto evolutivo.

#### 2.1.1 Desenvolvimento da Contabilidade como Ramo do Conhecimento

Melis (Apud SÁ, 1997, p. 13-4) divide o desenvolvimento da Contabilidade em quatro grandes períodos assim chamados por ele:

1º período – História Antiga ou da Contabilidade Empírica: dos primórdios da história até o ano de 1202 da era cristã;

2º período – História Média ou da Sistematização da Contabilidade: de 1202, por causa da formação do processo das partidas dobradas, até o ano de 1494;

3º período – História Moderna ou da Literatura da Contabilidade: de 1494, com a publicação da obra de Luca Pacioli, até 1840;

4º período. História Contemporânea ou Científica da Contabilidade: de 1840, com a obra de Francesco Villa, até os dias atuais.

### 2.1.2 A Contabilidade na História Antiga

Iudícibus e Marion (2002) asseguram que o desenvolvimento da Contabilidade foi muito lento ao longo dos séculos. Chamam a primeira etapa de fase empírica da Contabilidade, durante a qual foram utilizados desenhos, figuras e imagens para identificar o patrimônio. Como ciência, propriamente dita, chegou apenas no início do século XIX.

De acordo com Lopes de Sá (1997, p. 12) “a escrituração contábil nasceu antes mesmo que a escrita comum aparecesse, ou seja, o registro da riqueza antecedeu aos demais, como comprovam os estudos realizados sobre a questão, na antiga Suméria”. “Apurações de custos, revisões de contas, controles gerenciais de produtividade, orçamentos, tudo isso já era praticado em registros feitos em pranchas de argila, nas civilizações da Suméria e da Babilônia (Mesopotâmia)” (SÁ, 1997, p. 25).

### 2.1.3 A Contabilidade na História Média

Schmidt (2000) aponta dois grandes motivos que podem ter sido propulsores das partidas dobradas: o desenvolvimento econômico de alguns centros comerciais da Itália, como Veneza, Gênova e Florença e o início da tecnologia de impressão de livros na Alemanha bem como sua rápida dispersão pelos grandes centros comerciais da Europa, principalmente o norte da Itália.

De acordo com Schmidt (2000) a difusão das partidas dobradas acompanhou o desenrolar das atividades desenvolvidas do decorrer do último período medieval na Europa, propiciando a passagem para um novo estágio histórico. O Renascimento, que visou renovar além das artes plásticas e das letras a organização política e econômica das sociedades, junto com o capitalismo, criou novas realidades sociais, possibilitando propagar o acúmulo de bens e riquezas.

#### 2.1.4 A Contabilidade na História Moderna

Com a edição do livro de Pacioli a contabilidade segue um novo caminho. Ele ultrapassou barreiras e estendeu-se a nível mundial. A contabilidade começa a seguir critérios profissionais embasados em uma literatura universal e em uma técnica. Esse período foi marcado pela grande divulgação dos métodos das partidas dobradas e a sua adoção como técnica de escrituração. Com isso a contabilidade sistematiza os procedimentos contábeis concedendo aos usuários informações ordenadas e contínuas. Para Giannesi, a partir deste momento a contabilidade deixa de ser a arte de ter e contar e passou a ser uma ciência.

#### 2.1.5 A Contabilidade na História Contemporânea

O marco mais importante dessa era foi a publicação do livro de Francisco Villar, *La contabilità applicata alle amministrazioni private e pubbliche*, tornando-se a nova era para a contabilidade. Para Melis, a contabilidade passa do período literário para o científico.

A grande preocupação com os registros contábeis para auxiliar a administração e gestão das empresas também foi marco deste período. Segundo Antonio Tonzig, autor de livros desta época, a contabilidade e administração devem estar interados uma a outra para melhor controle da entidade.

Neste período que surgem as principais escolas doutrinárias de contabilidade. De acordo com Lopes de Sá (1997), as doutrinas contábeis são as formas de parecer, evoluir, derivar ou extinguir as correntes do pensamento contábil.

#### 2.1.6 A Contabilidade no Brasil

A história da contabilidade no Brasil, também, veio atrelada à necessidade que os comerciantes tinham em melhorar a qualidade do controle de seus bens. Para Bielinski (2011) o ensino contábil no Brasil que no início do século XIX os comerciantes iam aprendendo com a experiência adquirida na prática cotidiana de uma casa de comércio. No entanto a profissão de comerciante demandou conhecimentos que com a entrada da Colônia no mundo dos negócios, percebeu-se a necessidade, para a economia nacional, de um comércio instruído e moralizado.

A contabilidade no Brasil se destacou, na década de 70. Segundo Niyama (2009) os principais passos da contabilidade nesta época se destacaram com a obrigatoriedade das companhias abertas terem suas demonstrações contábeis padronizadas quanto à sua estrutura e auditadas por auditores independentes. Outro fato importante foi a influência da escola norte-americana de contabilidade que deu início a estudos sobre princípios contábeis e a promulgação da Lei 6.404/76. Obviamente o Brasil iria seguir um país para se influenciar quanto às relações contábeis. Iudícibus (2009) volta às origens da contabilidade ao citar que o Brasil seguiu as normas da escola italiana. Para dar impulso ao ensino contábil, em 1902, foi criada a Escola de Comércio Álvares Penteado que se especializava em contabilidade. Logo, em 1946, foi criada a Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da USP, instalando, também, o curso de Ciências Contábeis e Atuarias. Nessa faculdade foi que Francisco D'Auria, Frederico Herrmann Júnior e outros professores conceituados, puderam realizar trabalhos científicos de tamanho valor e dando base para o surgimento de outros novos talentos da contabilidade.

Com a intenção de regulamentar as normas contábeis, no ano de 1946 foi criado o CFC (Conselho Federal de Contabilidade). A criação do Conselho Federal de Contabilidade, atribuído para organizar o seu regimento interno, aprovar os Regimentos Internos organizados pelos Conselhos Estaduais, tomar conhecimento de quaisquer dúvidas suscitadas nos Conselhos Regionais, decidir em última instância, recursos de penalidade imposta pelos Conselhos Regionais, publicar o relatório anual de seus trabalhos, em que deverá figurar a relação de todos os profissionais registrados.

Com o intuito de uniformização das normas contábeis, a fim de tornar fácil a sua linguagem para diversos países, foram criadas as normas contábeis internacionais.

De acordo com Iudícibus, Marion e Faria (2009, p.262), na década de 1970 foi criado o International Accounting Standards Committee (IASC) que impulsionou a adoção das Normas Contábeis Internacionais (NIC), pelos países integrantes da Comunidade Europeia.

A Convergência as Normas Contábeis Internacionais, surgiu da averiguação das diferentes práticas que variam de país para país, refletindo-se na existência de diferentes sistemas de contabilização mundial. No Brasil a partir de 2010 esse fenômeno ganha força, através da edição das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público pelo Conselho Federal de Contabilidade, da qual tem objetivo a busca pela convergência das Normas Brasileiras de Contabilidade ao padrão das Normas Internacionais de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (IPSAS).

As normas internacionais de contabilidade são emitidas pelo IASB, e estão sendo implantadas no Brasil pelo CPC e pelos órgãos reguladores brasileiros, em especial pela CVM e pelo CFC.

Para Lacoski, Josiane Aparecida (2014, p. 25).

O IASB ou Comitê Internacional de Normas Internacionais foi criado para desenvolver as Normas Internacionais, as suas principais funções é interpretar, desenvolver e praticar manutenção para que possa ser aplicado em todos os países que adotarem o IFRS, assim a entidade poderá promover a comparabilidade em diversos países que atuam em determinada indústria específica.

For LEMES; Silva (2007).

The IASB (International Accounting Standard Board), IASC's successor (International Accounting Standards Committee) is the body that has major role in the harmonization process, one of its duties to promote the convergence of accounting standards internationally. Composed of members from various countries, the IASB is an independent body which has the competence to develop understandable standards and high quality through information that meet the accounting standards.

Esse processo de padronização veio facilitar a comunicação e reduzir os obstáculos, contribuindo com o estreitamento das diferenças internacionais, permitindo a busca de unificação a nível global das informações contábeis nos diferentes países.

#### 2.1.7 Da Contabilidade à Controladoria

Para Iudícibus (1994), a contabilidade desempenha ao longo do tempo o mesmo papel que tem a história no desenvolver da vida da humanidade. É a contabilidade através de seus registros que faz com que se conheça o passado e o presente da situação econômica da entidade, bem como este registro representa a possibilidades de orientações de planos futuros da organização.

De acordo com Martin (2002), com o passar do tempo, e a necessidade cada vez maior de se ter informações que tenham impacto sobre os resultados atuais e futuros das empresas, fizeram com que surgisse uma ferramenta muito importante para gestão empresarial, a

Controladoria, a qual não tem apenas poder explicativo sobre o estado passado e/ou atual da entidade, no caso da Contabilidade. Mas também permite planejar e simular o cenário futuro da mesma, explorando oportunidades e a proteção contra riscos.

Segundo Martin (2002), o modelo contábil-financeiro puro, está sendo descartado gradativamente por sua irrelevância, por não ter possibilidade de contribuir para um dos mais ativos e necessários elementos da gestão moderna, que é a “gestão de mudanças”. Conseqüentemente a Controladoria se distancia das ineficiências inerentes a contabilidade, dando muitos passos a sua frente.

## **2.2 Histórico da Controladoria**

Segundo Lunkes et al. (2009) esclarecem que não há como definir uma data exata para o nascimento da controladoria. Esses autores afirmam ainda que a origem da controladoria pode variar de país para país. Saliendo essa afirmação, esses autores pontuam que nos EUA a controladoria surgiu no século XIX e que na Alemanha a controladoria teve seu início nos últimos anos da década de 1950. Ao se referir sobre o surgimento da controladoria no Brasil, os autores relatam que as afirmações não são precisas, pois não se sabe ao certo quando ela começou no país. Acredita-se que há uma ligação entre o surgimento da controladoria e ao advento das grandes corporações internacionais no Brasil. Siqueira e Soltelinho (2001) comungam com esse entendimento ao afirmarem que nos anos 60 houve um crescimento significativo na procura por profissionais de controladoria no Brasil.

Para Vernersson e Vuopio (2005) a complexidade das operações nas organizações, favoreceu para o aparecimento da função de controladoria. Silva (2008) também comunga desse entendimento ao dizer que o surgimento da controladoria está atrelado à maior complexidade de gestão. O modo de compreender o aparecimento da controladoria se deve a dificuldades que foram observadas inicialmente no setor público, e seguindo para os demais setores. À proporção que as empresas de grande porte surgiam e as operações iam se tornando cada vez mais complexas, o aparecimento de uma área como a controladoria se fazia necessária.

Para Beuren, Bogoni e Fernandes (2008) a controladoria evoluiu conforme o desenvolvimento do modelo empresarial, procurando responder a complexidade na qual está inserida. A evolução da controladoria está diretamente ligada ao aumento de tamanho e complexidade das empresas, o interesse de diferentes tipos de usuários da contabilidade e a

necessidade de produzir informações que auxiliem os gestores no processo de tomada de decisão. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Weibenberger (2011) e Weber (2011) afirmam que as funções de controladoria vêm evoluindo e se transformando, com o propósito de atender às demandas de seus diversos usuários, gerando informações sobre o processo de gestão.

De acordo com Slomski (2005) o termo controladoria apresenta certa dificuldade de definição, constituindo-se como uma prática realizada desde os primórdios. Para o autor a controladoria é a busca pelo alcance do ótimo resultado em qualquer ente, seja ele público ou privado. Para Lima et al. (2011) entendem que é na proporção que as atividades empresariais tornam-se complexas e os gestores precisam de novas informações para a eficácia da gestão. Assim, outros “papéis” vão sendo atribuídos a controladoria, dificultando-a sua aceção.

### **2.3 Disciplinas Relacionadas à Controladoria**

Nesse tópico será enfatizado conceitos de disciplinas relacionadas à Controladoria, como Contabilidade de Custos e Contabilidade Gerencial.

#### **2.3.1 Contabilidade de Custos**

A Contabilidade de Custos surgiu da necessidade de avaliar estoques na indústria. Isso aconteceu por volta do século XVIII.

Para Martins (2004, p.15) a Contabilidade de Custos tem duas funções relativas: o auxílio ao controle e a ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao controle sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos.

#### **2.3.2 Contabilidade Gerencial**

Para Atkinson et al (2011, p. 36), a Contabilidade Gerencial “é o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos da empresa”. Esses autores defendem que muitas inovações, na contabilidade gerencial, ocorreram nas décadas iniciais do século XX.

Segundo Atkinson, et al. (2011, p. 36) Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, relatar e analisar as informações sobre eventos econômicos da organização. A informação contábil gerencial é uma das principais fontes para a tomada de decisão e controle nas organizações.

Silva (2012) afirma que a Contabilidade Gerencial é um sistema de informação necessário para a boa administração de qualquer organização e tem como objetivo principal fornecer informações para que os empreendedores e gestores possam decidir qual o melhor caminho para sua organização.

Conforme Garrison (2007, p.21): A Contabilidade Gerencial preocupa-se mais com o futuro, dá menos ênfase à precisão, enfatiza segmentos de uma organização (em lugar da organização como um todo), e não é governada por princípios contábeis aceitos, além de não ser obrigatória.

#### **2.4 Ferramentas adotadas na controladoria**

De acordo com Boya (2007) uma vez distribuído o poder de decisão, a organização corre o risco de que as decisões tomadas não sejam no sentido de atingir os objetivos organizacionais, visto que cada tomador poderá exercer o direito de decisão em favor de interesses pessoais visando atingir seus próprios objetivos. Como forma de alinhar os objetivos organizacionais e pessoais, a organização adota instrumentos de controle com a intenção de que sejam verificadas e acompanhadas as ações organizacionais de forma que seus objetivos sejam alcançados.

Segundo Cardoso, Mário e Aquino (2007, p.196) cabe a Controladoria conduzir o processo de gestão da empresa quanto ao controle da informação de modo que ela “deverá desenvolver meios de possibilitar a otimização do resultado da empresa como um todo, buscando para isso, mecanismo de coleta e de processamentos de dados para fins de obter informações importantes ao processo decisório da empresa”.

Para Borinelli (2006, p.185) o termo artefato é utilizado para generalizar conceitos, modelos, ferramentas e instrumentos por uma organização. Para ele, os artefatos passam a ter um papel fundamental uma vez que eles são os mecanismos que vão ajudar a área do conhecimento a se materializar nas organizações.

Borinelli (2006) identificou os artefatos utilizados pelas organizações no desempenho das atividades e funções de Controladoria. Além de identificar, ele dividiu tais artefatos em

três grupos: métodos, critérios de sistemas de custeio; métodos de mensuração e avaliação, e medidas de desempenho; filosofia e modelos de gestão. Abaixo o quadro 1 evidenciado os artefatos.

**QUADRO 1- Artefatos de Controladoria**

<b>ARTEFATOS</b>
<b>MÉTODOS, CRITÉRIOS E SISTEMAS DE CUSTEIO</b>
Custeio por Absorção Custeio Variável Custo Padrão Custeio ABC
<b>MÉTODOS DE MENSURAÇÃO E AVALIAÇÃO, E MEDIAS DE DESEMPENHO</b>
Preços de Transferência Valor Presente Moeda Constante Retorno sobre o Investimento Retorno sobre o PL Benehmarking Economic Value Added (EVA) Market Value Added (MVA)
<b>FILOSOFIA E MODELOS DE GESTÃO</b>
Planejamento Estratégico e Operacional Orçamento Just in time (JIT) GECON (Modelo de Gestão Econômica) Balanced Scorecard (BSC) Análise da Cadeia de Valor Planejamento Tributário Gestão Baseada em Valor (VBM) Mapa de Gestão de Riscos Gestão de Custos Inter-organizacionais Gestão Baseada em Atividades Teoria das Restrições Kaizen Contabilidade por Responsabilidade

Fonte: Adaptado de Borinelli (2006)

## 2.5 A controladoria no Setor Público

Mesmo com o crescimento da Controladoria no Setor Público, ainda é muito difícil encontrar trabalhos acadêmicos tratando desse tema. Com base nas leituras realizadas sobre Controladoria no Âmbito Público, foram selecionados alguns artigos que apresentam relação com o tema para fundamentar a pesquisa.

Rebién (2007) defende a ideia de que a controladoria tem a função de contribuir para que os gestores públicos busquem cumprir os programas, metas e as ações do governo através de sistemas de controles, ela contribui para o acompanhamento e desenvolvimento do trabalho a fim de assegurar a aplicação correta de recursos do patrimônio público. Segundo ele a controladoria aumenta a transparência das contas públicas contribuindo na elaboração e publicação de relatórios exigidos legalmente, como a Lei de Responsabilidade Fiscal e portarias da Secretaria do Tesouro Nacional.

Souza, Santos e Silva (1998) defendem a posição de que a Controladoria vem a contribuir para o ente público com uma maior racionalização e melhor uso de aplicação de seus recursos. Sua implementação busca melhorias no desempenho das organizações públicas, proporcionando o alinhamento de estratégias e ações a fim de atingir metas e viabilizar projetos das organizações públicas.

Segundo Kalife (2004) a Controladoria tem por objetivos criar projetos de controle preventivo para tornar a administração pública mais transparente, reduzir gastos e promover a eficiência e eficácia de suas atividades, sua implementação no setor público se justifica em função da Lei de Responsabilidade Fiscal e demais leis orçamentárias que fizeram com que o administrador público precisasse ser eficiente em suas ações, necessitando planejar o orçamento pautado pela obediência, objetividade e imparcialidade.

Para Hochmuller (2011) a controladoria é um auxílio para o gestor público na tomada de decisões para a aplicação de recursos de forma eficaz, efetiva e eficiente.

Os autores citados anteriormente defendem a importância da Controladoria no Setor Público. Diante disso, a pesquisa visa demonstrar como a Controladoria pode auxiliar no processo gerenciamento orçamentário do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido – CDSA, e verificar se a controladoria é um recurso utilizado para melhoria dos resultados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo, é apresentada a metodologia usada para o alcance dos objetivos propostos no presente trabalho. Dessa maneira, são demonstradas quanto à classificação da abordagem do problema, em seguida os objetivos e caracterização da pesquisa, os procedimentos técnicos e o método de abordagem e por último o universo e a amostra.

#### 3.1 Classificação quanto à Abordagem do Problema

Configurou-se como um estudo predominantemente quantitativo, pelo fato de analisar o número de respostas relativas à utilização da controladoria como ferramenta para auxiliar no processo de gerenciamento orçamentário, como também possui um aspecto qualitativo, pois busca compreender e interpretar os fenômenos e os processos dinâmicos do universo estudado.

Segundo Richardson *et al.* (2007, p. 26), as pesquisas podem ser classificadas, quanto ao método e à forma de abordar o problema, a saber:

- **Pesquisa qualitativa:** pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade
- **Pesquisa quantitativa:** a pesquisa quantitativa é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, e que tem como finalidade medir relações entre as variáveis. Preocupa-se, portanto, com representatividade numérica, isto é, com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Procura medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando-os em dados estatísticos. É apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

Por fim, optou-se, por um estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso abrange, inicialmente, uma revisão literária do tema estudado através de publicações públicas, livros, artigos científicos, teses entre outros, posteriormente realiza-se um estudo de caso em particular.

### 3.2 Quanto aos Objetivos da Pesquisa

O presente trabalho inicia-se com delimitação e classificação do mesmo, segundo seus objetivos. Para Gil (2009), qualquer pesquisa científica pode ser classificada de acordo com seus objetivos seja eles de natureza exploratória, como por exemplo: explorar, descobrir, empreender, procurar, dentre outros. Ou ainda, de natureza descritiva, como descrever, adequar, delinear, apresentar.

Neste sentido, opta-se por uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo para a realização deste trabalho, pois o seguinte tem como finalidade analisar como a controladoria pode auxiliar no processo de gerenciamento orçamentário do CDSA-UFCG-Sumé.

De acordo com Gil (2009, p. 60), as pesquisas do ponto de vista de seus objetivos podem ser pesquisa exploratória e descritiva:

- **Pesquisa Exploratória:** tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. Segundo o autor, esse tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento, para depois planejar uma pesquisa descritiva. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.
- **Pesquisa Descritiva:** visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

### 3.3 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Os procedimentos técnicos utilizados para esta pesquisa abrangem todas as etapas percorridas durante o trabalho, Neste caso, optou-se, por um estudo de caso sobre a temática. Para Vergara (2007) estudo de caso porque a pesquisa restringiu-se a uma unidade de análise.

Portanto na revisão bibliográfica, as informações obtidas dão embasamento teórico a pesquisa efetuada, e por trata-se de um assunto que ainda não é muito explorado, a maior parte da pesquisa bibliográfica foi feita em artigos, monografias, dissertações e teses.

### 3.4 Métodos de Abordagem

Sobre a escolha de qual método usar para a pesquisa, dedutivo ou indutivo, opta-se pelo método dedutivo.

Segundo Medeiros (2011), o método dedutivo parte de uma premissa geral para outra premissa particular, sendo que o lugar de partida é uma premissa que antecede, vista seu valor universal, pois o ponto de chegada é consequentemente a premissa particular.

### **3.5 Universo e Amostra**

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 206), universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.

O universo de pesquisa utilizado foi a Gerência Administrativo-Financeira-GEAF, setor subordinado à Diretoria do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido-*Campus* de Sumé, da Universidade Federal de Campina Grande, composta por 09 (nove) servidores técnicos administrativos.

De acordo com Kauark et al. (2010, p. 61), amostra é a parte da população que é tomada como objeto de investigação da pesquisa. É o subconjunto da população.

A amostra escolhida foi os servidores dos cargos efetivos de Administrador (02), Contador (02), Técnico em Contabilidade (04), Assistentes em Administração (01), lotados na Gerência Administrativo-Financeira-GEAF do CDSA.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 206), a amostra só ocorre quando a pesquisa não é censitária, isto é, não abrange a totalidade dos componentes da população ou do universo, surgindo à necessidade de investigar-se uma parte desta população em análise.

Portanto, neste estudo a aplicação dos questionários para análise foi feita com todo o universo dos funcionários lotados na Gerência Administrativo-Financeira-GEAF, sendo a amostra totalitária (100%) do universo.

### 3.6 Coleta de Dados

No processo de coleta de dados, foram utilizados instrumentos para dar suporte à pesquisa como livros, revistas, monografias, pesquisa documental para a confirmação dos dados coletados, pesquisas em *sites* e aplicação de questionário estruturado.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 184), “o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Na pesquisa o questionário é composto por dez questões, de múltipla escolha.

O questionário (no apêndice) foi será aplicado com todos os servidores técnicos administrativos lotados Gerência Administrativo-Financeira-GEAF do CDSA, no período de 12 a 16 de setembro, no horário de 08h00 as 12h00 e de 14h00 as 17h00, no próprio *Campus*.

### 3.7 Caracterização da Organização

O Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (CDSA) – *Campus* de Sumé foi criado no âmbito do Plano de Expansão Institucional da UFCG (PLANEXP), elaborado com o objetivo de democratizar o acesso à Universidade, contribuindo para a consecução das metas do Plano Nacional de Educação, especialmente a ampliação do contingente de jovens de 18 a 24 no ensino superior. Criado em 22 de julho do ano de 2008, o CDSA funcionou provisoriamente na Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio José Gonçalves de Queiroz. O *Campus* Universitário foi inaugurado em 19 de março de 2010, com alguns prédios prontos, alguns em construção e outros apenas no projeto arquitetônico. Instalado no bairro Frei Damião na cidade de Sumé, interior da Paraíba, o Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido, encontra-se acerca de 03 (três) km do centro da cidade; localizado a 135 km do *Campus* Central da UFCG, que fica em Campina Grande – Paraíba; e da capital paraibana, distante 270 km.

**Foto 1** - Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido (UFCG/CDSA)



**Fonte:** retirada da página do CDSA, 2016.

A Gerência Administrativo-Financeira-GEAF é um setor subordinado à Diretoria do Centro. Responsável pelo gerenciamento dos recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais do CDSA bem como pela coordenação dos processos de aquisição e alienação de bens e serviços do Centro. É composta pelos sub-setores: Divisão de Materiais, Comissão Permanente de Licitações, Setor de Empenho, Setor de Liquidação, Setor de Pagamento, Patrimônio Setorial, Almoxarifado Setorial, Gerência de Contratos e Convênios, Setor de Diárias (SCDP) e Coordenação Financeira de Projetos.

A cidade de Sumé fica localizada no estado da Paraíba na microrregião do Cariri Ocidental. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no ano de 2016 sua população foi estimada em 16.784 habitantes e sua área territorial é de 838,071 km<sup>2</sup>, possuindo um clima semiárido. Seus municípios limítrofes são: São José dos Cordeiros (Norte); Camalaú e Monteiro (Sul); Congo e Serra Branca (Leste), e Amparo, Ouro Velho e Prata (Oeste). A pecuária, notadamente a caprinocultura, continua sendo o maior destaque na economia de Sumé.

A estrutura física do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido-CDSA conta com uma Biblioteca Setorial; Central de Aulas I e II com 14 salas de aula cada; Central de Laboratórios I, com os laboratórios: Laboratório de Biotecnologia, Laboratório de Biologia Molecular, Laboratório de Informática, Laboratório de Biotecnologia Industrial; Laboratório de Química; Laboratório de Física; Central de Laboratórios II: Laboratório de Hidráulica e

Irrigação, Laboratório de Fertilidade, Laboratório de Solos, Laboratório de Fitossanidade, Laboratório de Termodinâmica, Laboratório de Informática, Laboratório de Ecologia e Botânica, Herbário; Central de Laboratórios III: Laboratório de Matemática, Laboratório de Práticas Educação do Campo, Laboratório de Práticas Sociais, Laboratório de Linguagem, Laboratório de Linguística, Laboratório de Língua Brasileira de Sinais (Libras), Laboratório de Engenharia do Trabalho, Laboratório de Engenharia do Produto, Laboratório de Automação e Controle; Laboratório de Produção; Ambiente de Professores com 22 salas; Residência Universitária Masculina, com 14 quartos; Residência Universitária Feminina com 14 quartos, Bloco da Direção de Centro; Bloco das Coordenações; Central de Auditório com 1 Auditório e 4 salas de aula; Cantina; Laboratório de Informática; Laboratório de Alimentos; Central de Empresa Junior's; Bloco do DCE e Centros Acadêmicos; Prefeitura Setorial; Almoxarifado da Prefeitura; Almoxarifado Setorial; Garagem; AAUC – Associação dos Amigos da Universidade Camponesa; e NEAF - Núcleo de Extensão da Agricultura Familiar (Casa do Agricultor).

A estrutura acadêmico-administrativa do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido possui a seguinte constituição:

- Unidade Acadêmica de Ciências Sociais (UACIS), composta pelo curso de Ciências Sociais.
- Unidade Acadêmica de Educação do Campo (UAEDUC), composta pelos cursos de Licenciatura em Educação do Campo e o curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.
- Unidade Acadêmica de Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos (UAEB), composta pelo curso de Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos.
- Unidade Acadêmica de Engenharia de Produção (UAEP), composta pelo curso de Engenharia de Produção.
- Unidade Acadêmica de Tecnologia do Desenvolvimento (UATEC), composta pelos cursos de Engenharia de Biosistemas, e o curso Superior de Tecnologia em Agroecologia.

Conforme dados coletados em 13 de julho de 2016, o CDSA possui 952 (novecentos e cinquenta e dois) alunos matriculados, distribuídos nos seguintes cursos:

- ✓ Engenharia de Biosistemas: 127
- ✓ Engenharia de Biotecnologia e Bioprocessos: 133
- ✓ Engenharia de Produção: 200

- ✓ Superior de Tecnologia em Agroecologia: 107
- ✓ Superior de Tecnologia em Gestão Pública: 150
- ✓ Licenciatura em Educação do Campo: 100
- ✓ Licenciatura em Ciências Sociais: 135

Os recursos humanos do CDSA é formado por aproximadamente 86 (oitenta e três) docentes e 37 (trinta e sete) técnicos administrativos. Os servidores técnicos administrativos lotados na GEAF estão distribuídos da seguinte forma: 02 Administradores, 02 Contadores, 01 Assistente em Administração, 04 Técnicos em Contabilidade.

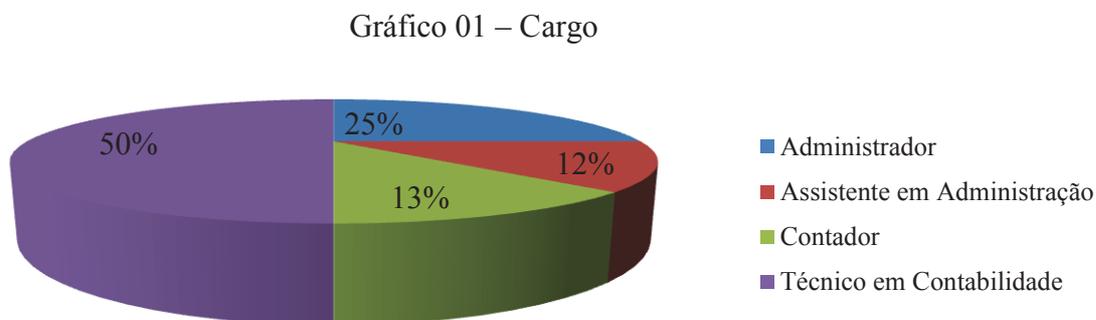
## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão analisados os resultados obtidos após a aplicação dos questionários. Foram aplicados 09 (nove) questionários a todos os servidores técnicos administrativos do CDSA, lotados na Gerência Administrativo-Financeira, mas 01 (um) não pode ser utilizado, pois o servidor encontra-se afastado para mandato eletivo.

A seguir será apresentada a análise dos dados coletados pela aplicação do questionário.

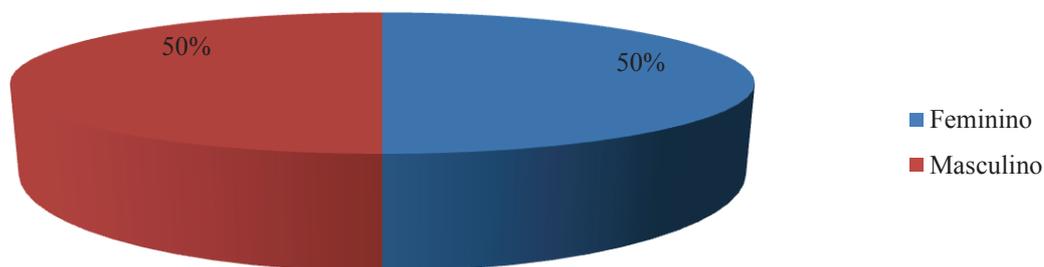
### 4.1 Perfil dos Participantes

Considerando que foram analisados os questionários de 08 servidores técnicos administrativos, lotados na Gerência Administrativo-Financeira, visualiza-se abaixo que a maioria dos servidores é formada por técnicos em contabilidade, representando 50% dos respondentes e 50% compõem os demais cargos.



**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

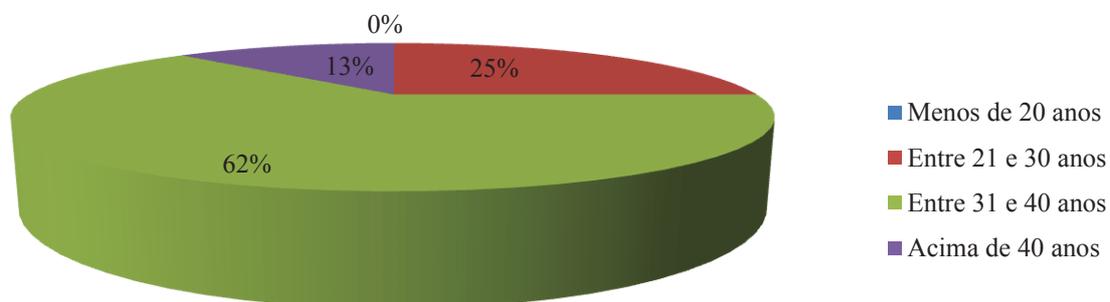
Gráfico 02 – Sexo.



**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

Com relação ao sexo dos 08 servidores, 50% são do sexo feminino e 50% do masculino.

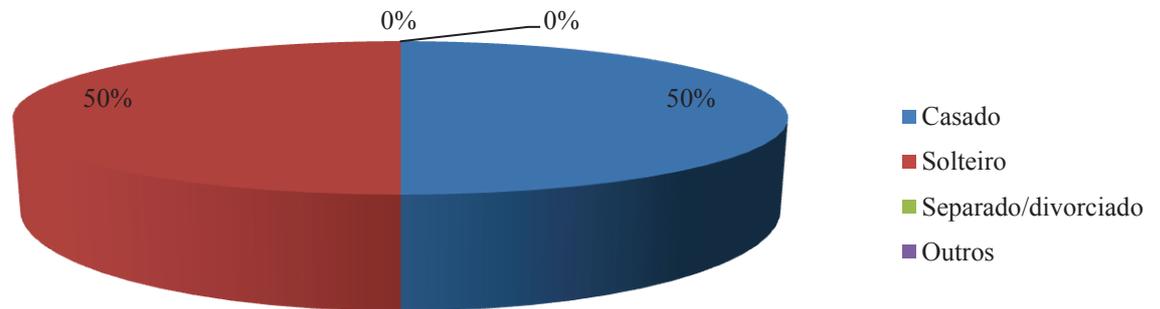
Gráfico 03 – Idade.



**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

Verifica-se abaixo que nenhum servidor tem menos de 20 anos, estando a maioria com idade entre 31 e 40 anos (62%), 25% entre 21 e 30 anos e apenas 13% acima de 40 anos.

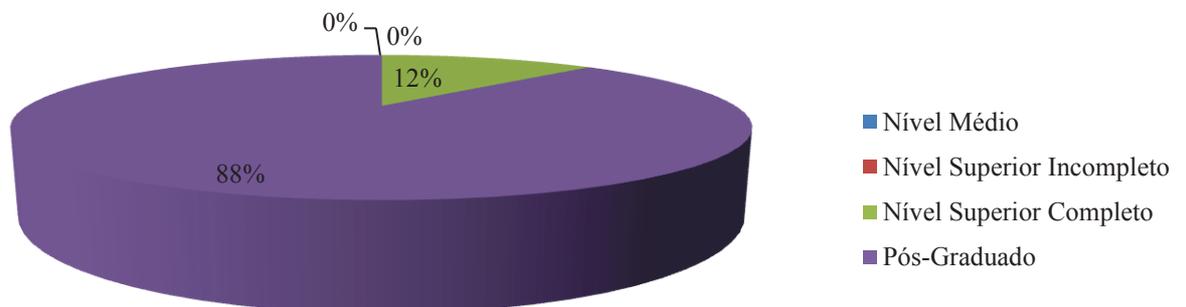
Gráfico 04 – Estado Civil



**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

Em se tratando de estado civil a quantidade de solteiros (50%) e casados (50%) é bem equilibrada.

Gráfico 05 - Escolaridade



**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

Finalizando a análise dos dados de caracterização dos servidores constatou-se que 88% possuem Pós-Graduação, e 12% curso Superior completo.

A seguir será apresentado a análise da controladoria no processo de gerenciamento orçamentário.

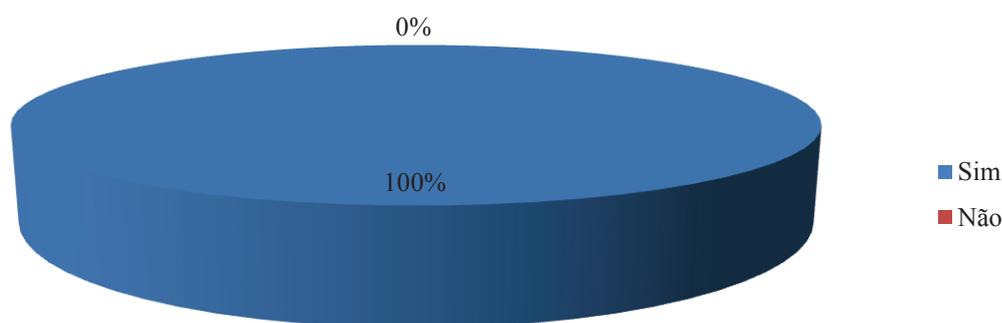
## 4.2 A controladoria no Processo de Gerenciamento Orçamentário

Foram elaboradas 10 questões no intuito de identificar como a Controladoria pode auxiliar no Processo de Gerenciamento Orçamentário e verificação das práticas dotadas.

Em seguida, serão apresentadas as questões individualmente e os resultados obtidos através de gráficos.

A primeira questão do questionário aplicado, indagava se a pessoa considera que a Controladoria pode auxiliar no processo de Gerenciamento Orçamentário. Os dados levantados estão expressos no gráfico 06 abaixo:

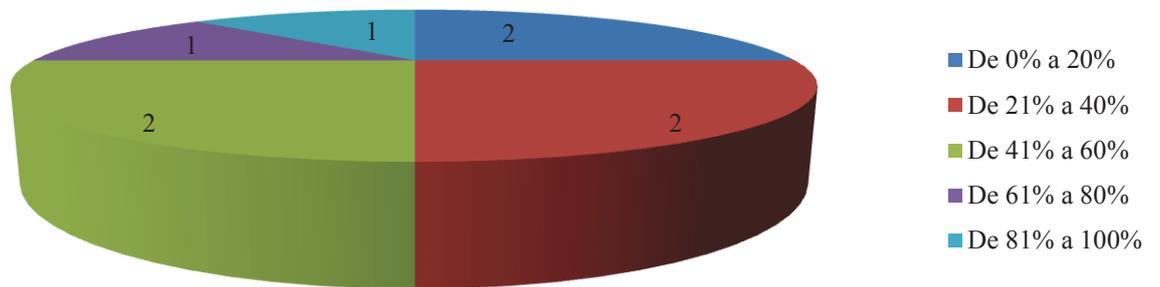
Gráfico 06 – Controladoria e Processo Orçamentário



**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

Os dados acima mostram que 100% dos respondentes acredita que a Controladoria auxilia no processo de Gerenciamento Orçamentário, para eles a controladoria é um instrumento que possibilita melhor avaliação das metas previstas e auxilia na verificação e correção de eventuais irregularidades.

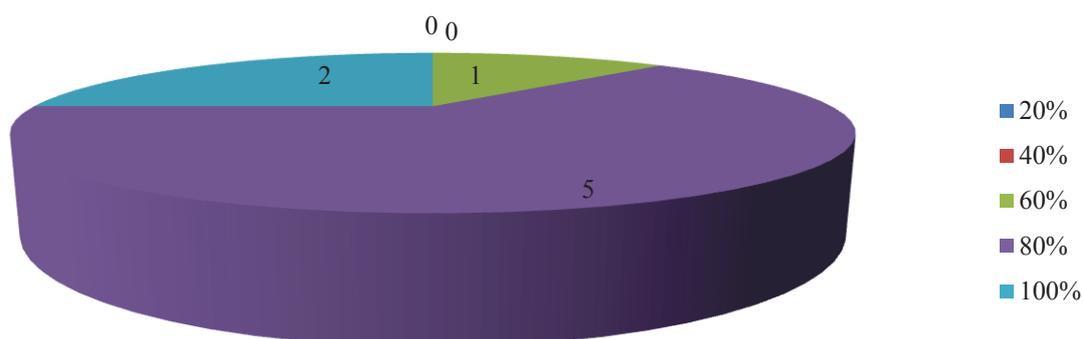
Gráfico 07 – Utilização da Controladoria



**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

No gráfico 07, Pode-se observar que todos os respondentes afirmam que a controladoria é uma ferramenta utilizada, sendo que 6 dos respondentes optaram pelas opções de 0% a 20%, de 21% a 40% , e de 41% a 60% que equivale a 75%, Já 2 acreditam que a sua utilização varia de 61% a 80% e 81% a 100% que representam 25% dos respondentes. Portanto, é uma ferramenta de suma importância, pois auxilia os gestores na tomada de decisões orientando como melhor gerir o patrimônio público, garantindo assim uma gestão eficaz e transparente.

Gráfico 08 – Importância da Controladoria

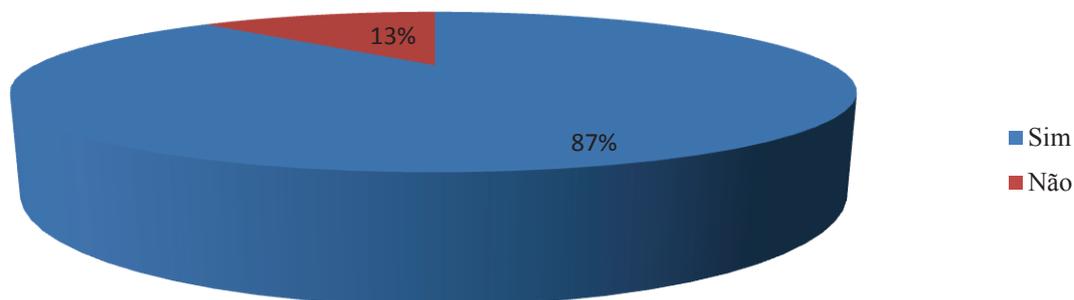


**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

O gráfico 08 aponta como é elevado o grau de importância da controladoria para o gerenciamento orçamentário. Neste caso 63% dos técnicos optaram pela opção 80%; outros 25% optaram pela opção correspondente a 100%; já, 12%, optaram pela opção 60%. Com isso podemos perceber que todos consideram a controladoria uma ferramenta importante. Já que o grau de importância varia de 60% a 100%.

Essa ferramenta irá auxiliar na elaboração de um planejamento orçamentário e organizacional mais completo e correto, através dela também será possível o monitoramento da prática desse planejamento, é de extrema importância esse controle, pois através dele poderão ser identificadas as falhas que possam ocorrer no processo de execução do que foi planejado e caso necessário feito ajustes para garantir o objetivo desejado.

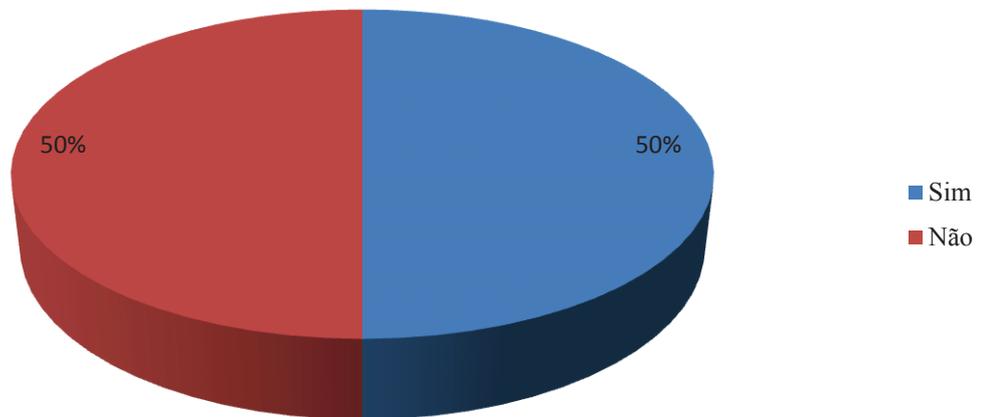
Gráfico 09 – Transparência das Ações



**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

O gráfico 09 mostra que 87% respondentes considera que a controladoria é uma ferramenta que promove a transparência das ações, no entanto 13% discorda dessa afirmação. A transparência é composta pelo princípio da publicidade e pelos subprincípios da motivação e participação popular na gestão administrativa, uma vez que todos apontam para a visibilidade da atuação administrativa, que inspira a produção de regras, procedimentos e leis, como a Lei de Responsabilidade Fiscal. Neste caso fica claro que a controladoria promove transparência das ações, pois ela não só orienta, acompanha, avalia os resultados e auxilia os gestores na tomada de decisões orientando como melhor gerir o patrimônio público, garantindo assim uma gestão eficaz e transparente.

Gráfico 10 – Práticas de Controladoria

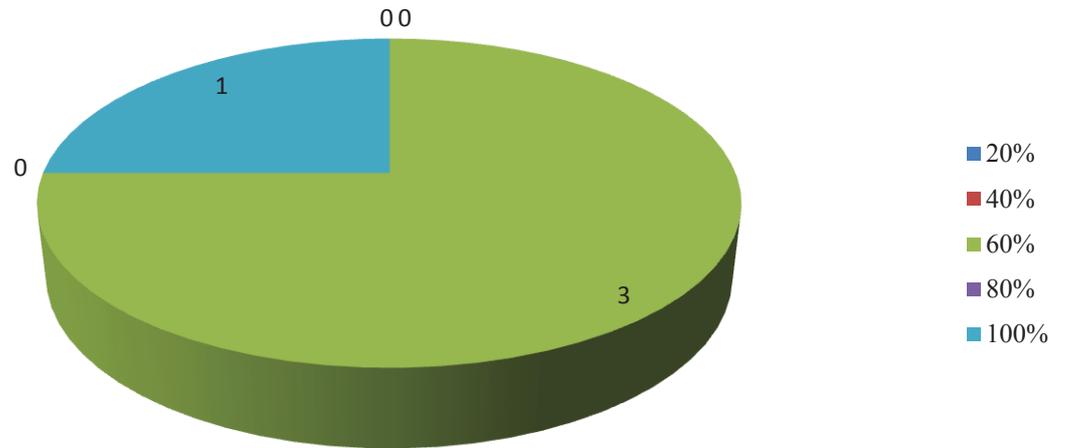


**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

De acordo com os dados fornecidos pelo gráfico 10, é perceptível que houve uma divergência, pois 50% acredita que as práticas de controladoria aplicadas no CDSA são de fato eficientes, porém os outros 50% as consideram ineficientes.

No próximo gráfico será apresentado o grau de eficiência dessas práticas de acordo com os 4 respondentes que afirmaram que estas são eficientes.

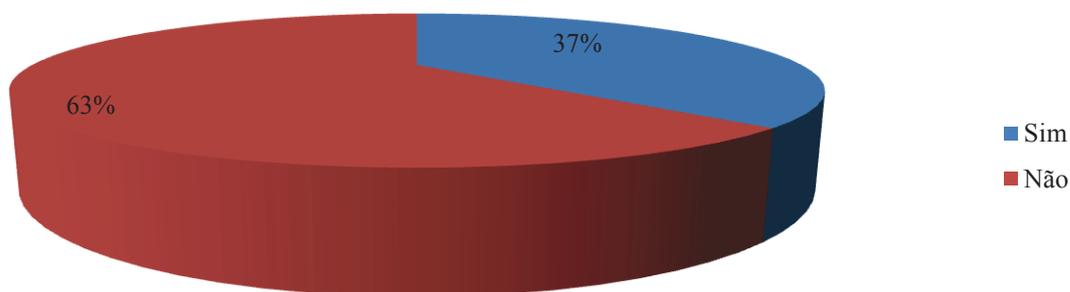
Gráfico 11 – Práticas de Controladoria – Grau de Eficiência



**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

Diante dos dados fornecidos pelo gráfico 11, percebe-se que 75% dos respondentes que consideram as práticas de controladoria eficientes, avalia que o grau de eficiência é de 60%, e para 25% dos entrevistados o grau de eficiência é de 100%.

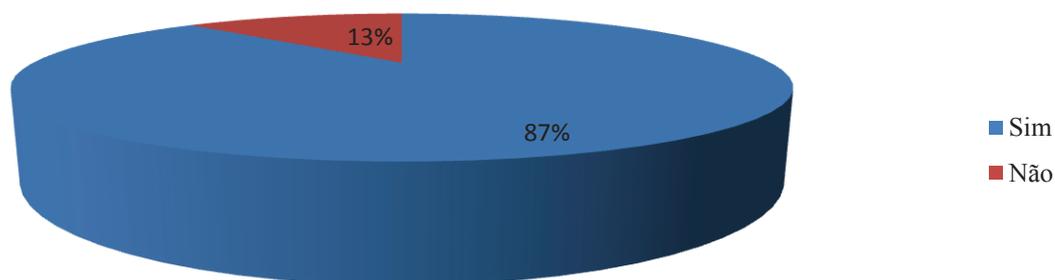
Gráfico 12 - Orçamento



**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

O Gráfico12 mostra que houve uma divergência nessa temática, pois 63% afirma que o orçamento do CDSA não é independente, no entanto 37% acredita que ele é independente. De acordo com informações fornecidas pelo gestor financeiro do CDSA e também respondente desta pesquisa, “o CDSA tem orçamento dentro do orçamento geral da UFCG. A UFCG consolida o orçamento de cada centro/campus e o encaminha para o MEC. No início de cada ano a UFCG repassa os recursos orçamentários para cada campus de acordo com o estimado para o ano, e de acordo com a necessidade de cada campus de maneira parcelada”. Diante disso, e com base no exposto pelo gráfico12, diz-se que o orçamento do CDSA não é independente.

Gráfico 13 – SIAFI solução encontrada pelo governo

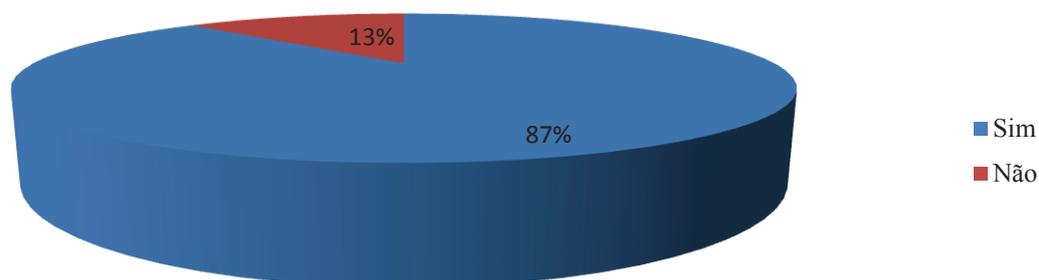


**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

O gráfico 13 aponta que a maioria dos respondentes que equivale a 87% acredita que o Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI foi a solução encontrada pelo governo para resolver os problemas de administração dos recursos públicos, em contra partida 13% acredita que a finalidade desse sistema não foi essa.

Com a implantação desse sistema todos os problemas de administração dos recursos públicos foram solucionados e hoje é o principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal.

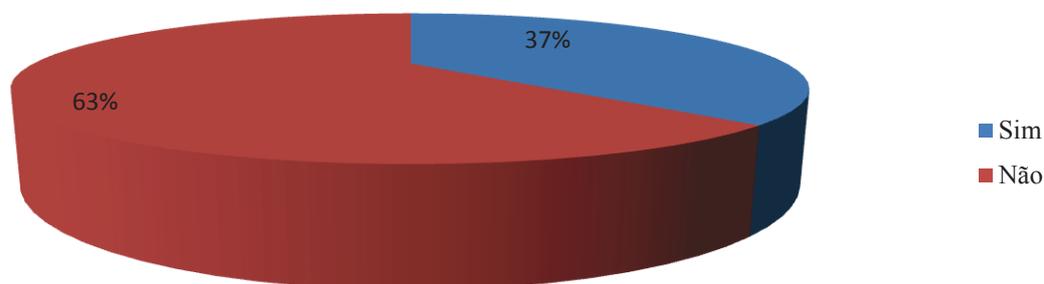
Gráfico 14 – Melhorias no SIAFI



**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

Ao serem questionados sobre a necessidade de melhorias no SIAFI, verificou-se que a maioria que equivale a 87%, acredita que esse sistema ainda pode ser melhorando, já os 13% restante não veem necessidade de tais melhorias.

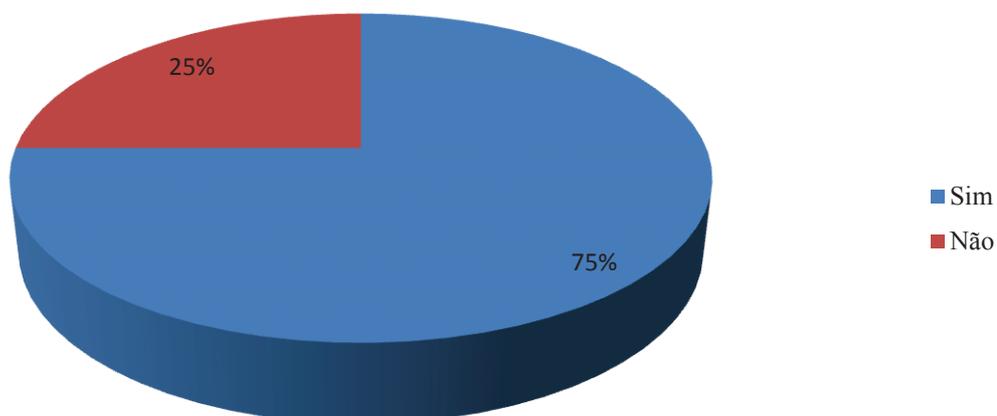
Gráfico 15 – Sistemas de Controle



**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

Em relação a utilização de outros sistemas de controle nota-se que a ampla maioria 63% afirma que o único sistema utilizado no CDSA é o SIAFI, com tudo 37% afirma que outros sistemas são utilizados, a exemplo do Sistema Integrado da Administração de Serviços Gerais – SIASG, Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP e o Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – SICAF.

Gráfico 16 – O SIAFI na tomada de decisões



**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir dos resultados da pesquisa.

Entre os respondentes, 75% afirma que o SIAFI auxilia o Gestor na tomada de decisões, no entanto 25% acreditam que isso não acontece. Segundo Mota (2004) O sistema permite acompanhar as atividades relacionadas com a administração financeira de recursos da União, centraliza e uniformiza o processamento da execução orçamentária, por meio da integração de dados, abrangendo, por fim, a programação financeira, a execução contábil e a administração orçamentária. Diante desta afirmação, percebe-se a importância dessa ferramenta na tomada de decisões.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral demonstrar como a controladoria pode auxiliar no processo de gerenciamento orçamentário do CDSA-UFCG-Sumé, e como objetivos específicos, buscar compreender processo histórico que favoreceu o entendimento amplo sobre o que vem a ser a controladoria; e verificar como é concebido o processo orçamentário no âmbito do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido-CDSA.

Analisando as dados obtidos nos questionários aplicados pôde-se constatar que, todos os respondentes afirmaram que a controladoria pode auxiliar no processo de gerenciamento orçamentário, pois é uma ferramenta de controle, bem como as informações por ela oferecidas são uteis para o gerenciamento dos recursos orçamentários, e auxílio ao Gestor na tomada de decisões. Assim contribuindo para a otimização na alocação de recursos e evitando desvios de finalidade com o erário público.

No entanto, quando se fala de processo orçamentário, verificou-se que o orçamento do CDSA está ligado ao orçamento geral da UFCG, o que acarreta certa dependência, pois a UFCG consolida o orçamento de todos os *campi* e o encaminha ao MEC para aprovação. Após a aprovação, os recursos orçamentários são encaminhados para a UFCG e de acordo com a necessidade de cada *campi* ela os repassa de forma parcelada.

Diante disso, percebe-se que os sistemas de controle utilizadas no CDSA são eficientes, pois conseguem gerenciar os recursos orçamentários, de maneira transparente.

Por fim podemos inferir que os benefícios de uma controladoria bem executada, planejada e efetiva são inquestionáveis, pois todos esses sistemas de controles agindo garantem a correta aplicação dos recursos e principalmente a organização da administração financeira como um todo, com isso fica nítido que com o uso das ferramentas de controladoria a organização consegue alcançar os objetivos planejados.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de Trabalhos na graduação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. 3 ed. São Paulo : Atlas, 2011.

ATLAS DA HISTÓRIA DO MUNDO. **Folha de São Paulo**. Editado por Geoffrey Barraclough. 4. ed. São Paulo: Copyright Empresa Folha da Manhã, 1995.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria**: sistematização à luz da teoria e da práxis. 2006.352 f. Tese. (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

BOYA, Valéria Lobo Archete. **Os efeitos da remuneração variada sobre o processo orçamentário**: estudo de ampo em uma concessionária de energia elétrica. 2007.65.f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade Gerencial e Finanças), Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas, Economia e Finanças, Vitória.

CARDOSO, Ricardo Lopes; MÁRIO, Poueri do Carmo; AQUINO, André Carlos B. **Contabilidade gerencial**: mensuração, monitoramento e incentivos. São Paulo: Atlas, 2007.

CRUZ, Flávio da; GLOCK, José Osvaldo. **Controle interno nos municípios**: orientação para implementação e relacionamento com os tribunais de contas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007

DURIGON, Almir Rodrigues; DIEHL, Carlos Alberto. **Controladoria no Setor Público**: Uma Análise dos Artigos Publicados no Congresso USP de Controladoria e Contabilidade – período de 2001 a 2011. [Durigon\\_Diehl\\_2013\\_Controladoria-no-Setor-Publico\\_31647.pdf](#). Acesso em: 17 de abril de 2016.

GARRISON, Ray H., et al. **Contabilidade gerencial**. 11ed. Rio Janeiro: LTC, 2007.

Gil, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo, 2009.

HOCHMULER, André Bloise. **A Controladoria Governamental no Âmbito da Gestão Pública**. <http://www.seer.ufrgs.br>. Acesso em: 17 de abril de 2016.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARTINS, Eliseu. **Manual de Contabilidade por Ações**. Atlas. São Paulo, 1994.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IUDÍCIBUS, Sergio de. MARION, José Carlos. FARIA, Ana Cristina de. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

KALIFE, Marco Aurélio. Administração Pública: Lei de Responsabilidade Fiscal e Controladoria. **Revista Eletrônica de Contabilidade**: Curso de Ciências Contábeis. UFSM. Volume 1, número 1. SET – NOV de 2004.

KAUARY, Fabiana et al. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna/BA. Editora via litterarum. 2010.

LACOSKI, Josiane Aparecida. **Os impactos das normas internacionais de contabilidade na controladoria**. Curitiba. 2014.

LEMES, Sirlei; SILVA, Miriã Gonçalves e. **A experiência de empresas brasileiras na adoção das IFRS**. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v. 18, n. 3, p. 37-58, julho/setembro 2007.

LIMA, Fernando Barros de; LUCA, Márcia Martins Mendes; SANTOS, Sandra Maria dos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. A Controladoria em Instituições Financeiras: Estudo de Caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. **Contabilidade Vista & Revista**, v.22, n.1, p 43 – 72. 2011.

LUNKES, Rogério J., SCNORRENBARGER, Darci, GASPARETTO, Valdirene, VICENTE, Ernesto R. **Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil.** Revista Universo Contábil, v.5, n.4, p.63-75, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARION, José C.; DIAS, Reinaldo.; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTIN, N. C. **Da Contabilidade a Controladoria: A evolução necessária.** Revista contabilidade & Finanças. São Paulo, nº 28. p. 7 – 28. Jan/abr. 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas.** São Paulo: Atlas, 2011.

NIYAMA, Jorge Katsumi. **Contabilidade Internacional.** São Paulo: Atlas. 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PINSKY, Jaime. **As primeiras civilizações.** 21. ed. São Paulo: Contexto, 2003.

RÉBIER, Airton Roberto. **Controladoria na Administração Pública Municipal:** Estudo de Modelo para Prefeitura de Nova Santa Rita/RS. [www.congressocfc.br/hotsite/trabalhos](http://www.congressocfc.br/hotsite/trabalhos). Acesso em: 17 de abril de 2016.

REITER, Mayara. **A Controladoria na Administração Pública:** Fator decisivo na tomada de decisões. <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Mayara-Reter.pdf>. Acesso em 17 de abril de 2016.

RICHARDSON, R. J. et. al. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2007.

SÁ, Antônio Lopes de. **História Geral e das Doutrinas de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVA, Cristiane Dias. **O papel da área de controladoria nas empresas que adotam boas práticas de governança corporativa**. 2008, 106 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2008.

SILVA, Elderson Ferreira da. **Controladoria na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2013.

SIQUEIRA, José Ricardo Maia de, SOLTELINHO, Wagner. **O profissional de controladoria no mercado brasileiro – do surgimento da profissão aos dias atuais**. Revista Contabilidade & Finanças, v.16, n.27, p.66–77, 2001.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas 2005.

SOUZA, Marcelo Nunes de; SANTOS, João Alberto Neves dos; e SILVA, Márcia Andreia Suzano. **Implementando a Gestão pela Qualidade Total: O caso da Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro**. [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998\\_art077.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art077.pdf). Acesso em: 17 de abril de 2016

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERNERSSON, Hans. VUOPIO, Markus. **Controllerns arbetsuppgifter Bilder av controllerns vardag I tva medelstora foretag**. Tese (Doutorado). Lulea Tekniska University, 2005. Disponível em: <http://epubl.ltu.se/1404-5508/2005/223/LTU-SHUEX-05223-SE.pdf>. Acesso em 30 de agosto 2016.

WEBER, Jurgen. The development of controller tasks: explaining the nature of controllership and its changes. **Springer-Verlag**, v. 1, n.22, p.25-42, 2011.

WEIBENBERGER, Barbara E. **Introduction to the controlling function. Giessen.**

Disponível em: <http://wiwi.unigiessen.de/dl/det/bw14/29709/management-control-systemscontrolling-v---ws-1112---introduction-to-the-controlling-function/>. Acesso em: 30 de agosto de 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE A****QUESTIONÁRIO****UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS – CCHE  
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Você está recebendo um questionário que subsidiará um Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Ciências Contábeis da UEPB, que tem como tema Controladoria no Setor Público.

Desde já agradecemos a sua participação.

<b>PERFIL DOS ENTREVISTADOS</b>
---------------------------------

Qual seu cargo? \_\_\_\_\_

Qual seu sexo?

feminino     masculino

Qual sua idade?

menos de 20 anos     entre 21 e 30 anos     entre 31 e 40 anos     acima de 40 anos

Qual seu estado civil?

casado     solteiro     separado/divorciado     outros

Qual sua escolaridade?

nível médio     nível superior incompleto     nível superior completo     pós-graduado

01. Você acha que a Controladoria pode auxiliar no processo de Gerenciamento Orçamentário do CDSA.

- Sim
- Não

Se sim, Explique?

---

---

---

---

---

02. Você acha que a Controladoria é utilizada no CDSA?

- Sim
- Não

Se sim, qual o percentual aproximado de uso?

- De 0% a 20%
- De 21% a 40%
- De 41% a 60%
- De 61% a 80%
- De 81% a 100%

03. Você considera a Controladoria uma ferramenta importante para o gerenciamento orçamentário?

- Sim
- Não

Se sim, qual o grau de importância?

- 20%
- 40%
- 60%
- 80%
- 100%

04. Você acha que a controladoria promove a transparência das ações do setor público.

- Sim
- Não

05. Para você as práticas de controladoria aplicadas no CDSA são eficientes?

- Sim
- Não

Se sim, qual o grau de eficiência?

- 20%
- 40%
- 60%
- 80%
- 100%

06. O orçamento do CDSA é independente?

- Sim
- Não

07. O Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI foi a solução encontrada pelo governo para resolver os problemas de administração dos recursos públicos?

- Sim
- Não

08. Na sua opinião, O Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI precisa de melhorias?

- Sim
- Não

09. No CDSA além do Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI utiliza-se outros sistemas de controle?

Sim

Não

Se sim, Cite-os?

---

---

---

10. Você acha que o Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI auxilia o Gestor na tomada de decisões?

Sim

Não