

A Estruturação da Controladoria da Secretaria de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro

The Structuring of the Controllership's Office of the Rio de Janeiro State Civil Police Department

Andréa Andrade dos Santos Pizzino¹

Antonio Alberto Marinho Nigro Filho¹

¹Secretaria de Estado de Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Resumo

A controladoria pública é uma estrutura de grande relevância para a gestão pública, especialmente no que diz respeito à conformidade e à assessoria aos gestores para a tomada de decisões estratégicas e operacionais nas organizações. Esse órgão é essencial para o fortalecimento do controle social, garantindo a transparência na gestão pública e a prestação de contas à sociedade. O presente trabalho teve como objetivo descrever o processo de estruturação da Controladoria-Geral de Polícia Civil (CGPC) da Secretaria de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro (SEPOL), identificando os desafios enfrentados pela CGPC em seu processo de implantação. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com orientação descritiva. A análise permitiu concluir que, durante a implantação da CGPC, as principais dificuldades foram o desconhecimento da missão e das atribuições da controladoria pública pelos servidores da SEPOL, as restrições orçamentárias, e a resistência interna ao órgão de controle interno, que gradativamente se estabelece. Os desafios a serem enfrentados pela CGPC em seu processo de implantação incluem: a necessidade de valorização dos servidores; uma melhor divulgação de ações de boas práticas em governança; o comprometimento efetivo da alta gestão; a atualização do planejamento estratégico e do código de ética; a capacitação em governança e melhorias na comunicação interna e externa.

Palavras-chave: Controladoria; Controladoria Pública; Integridade; Controle interno.

Abstract

Public controllership is a highly relevant structure for public management, in terms of compliance and advising managers on strategic and operational decision-making in organizations. It is essential in strengthening social control, ensuring transparency in public management, and accountability to society. This study aims to describe the process of structuring SEPOL's Controllership's Office (CGPC) and identify the challenges the CGPC faces in its implementation process. To this end, qualitative exploratory research was conducted, with a descriptive orientation. The analysis concluded that, during the implementation of the CGPC, the main difficulties were their employees' lack of knowledge of the mission and attributions of SEPOL, budget restrictions, and internal resistance to the internal monitoring department, which gradually became established. The challenges to be faced by the CGPC in its implementation process are the need to recognize the value of civil employees; better publicity of good governance practices; the effective commitment of senior management; updating strategic planning and the ethics code; governance training and improvements in internal and external communication.

Keywords: Controllership; Public Controllership; Integrity; Internal control.

Introdução

A controladoria no âmbito público é relativamente recente, considerando que a Controladoria-Geral da União (CGU), principal órgão de controle interno no âmbito do Poder Executivo Federal, foi criada por meio da Lei nº 10.683/03 de 28 de maio de 2003. Criada pela Lei número 7.989, de 14 de junho de 2018, a Controladoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE-RJ) foi incluída na estrutura organizacional do Poder Executivo no primeiro nível hierárquico do Governo do Estado.

A Polícia Civil do Rio de Janeiro é uma instituição bicentenária, sendo a primeira polícia do Brasil. Desde janeiro de 2019 ostenta o *status* de Secretaria de Estado de Polícia Civil (SEPOL). Desde a mudança, a instituição vem passando por intenso processo de reestruturação organizacional, com a implementação de novas práticas de gestão mais modernas, transversais e dinâmicas, em um cenário de maior autonomia administrativa. Parte importante desta reestruturação foi a criação da Controladoria-Geral de Polícia Civil (CGPC) em 2019.

No final dos anos 80, com o processo de redemocratização e consolidação de uma nova realidade política no Brasil, ocorreu a ampliação de direitos e garantias, formalizados na Constituição Federal de 1988. Nesse contexto, surgem diversos instrumentos de controle social, transparência, *accountability* e *compliance*, que visam à melhoria e à efetividade dos serviços públicos, entre eles o fortalecimento do controle interno e das controladorias públicas.

Dessa forma, o controle interno é o controle realizado pelo próprio órgão, com o objetivo de assegurar a regularidade e efetividade das suas ações, possibilitando aos gestores assessoria e segurança nas tomadas de decisão (Silva, 2013). A controladoria, portanto, atua no órgão monitorando o sistema que abrange o controle interno, com o objetivo de gerar informações úteis e sintetizadas das demandas e desafios da administração pública, focando em avaliar e direcionar as deliberações dos gestores.

A controladoria no setor público exerce um papel de relevância ao contribuir para o aprimoramento do setor público, assegurando a transparência, o *accountability*, o *compliance* e fomentando a efetividade e qualidade dos serviços prestados à sociedade. De acordo com Beuren (2002), as práticas de controladoria pública visam assegurar que os gestores adotem procedimentos que atendam às exigências legais e normativas, possibilitando, assim, uma administração mais transparente e responsável. Dessa forma, esse órgão desempenha um papel essencial no fortalecimento do controle social, garantindo a transparência na gestão pública e a prestação de contas à sociedade.

O estudo das experiências práticas da controladoria nos diversos órgãos públicos contribui para que as boas práticas sejam multiplicadas e, até mesmo, sirvam de exemplo para outros órgãos em fases iniciais. Isso pode ser considerado uma estrutura imprescindível para a gestão pública, tanto no aspecto da conformidade com as normas e regulamentos que regem a administração pública, quanto na assessoria aos gestores em conhecimento e informações que contribuem para a de tomada de decisões estratégicas e operacionais.

A Controladoria-Geral da Secretaria de Estado de Polícia Civil (CGPC) está inserida no Sistema de Controle Interno do Estado do Rio de Janeiro, sendo tecnicamente subordinada à Controladoria Geral do Estado (CGE), conforme Decreto Estadual do Rio de Janeiro nº 46.873, de 13 de dezembro de 2019, e vem se aperfeiçoando desde a sua criação em 2019, quando foi criada no âmbito da SEPOL.

O presente trabalho consiste em um estudo que apresenta a CGPC e sua estrutura atual, realizando uma comparação com a literatura científica que discorre sobre o tema, sua relação



com os conceitos e princípios constitucionais e seu papel na consolidação da governança pública do órgão. Nesse sentido, para esta pesquisa, formulou-se o seguinte problema: **quais foram os desafios enfrentados e os resultados obtidos na estruturação da Controladoria-Geral de Polícia Civil na Secretaria de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro?**

O objetivo principal deste artigo consiste em descrever o processo de estruturação da CGPC da SEPOL. Para atingir esse objetivo, pretende-se identificar os desafios enfrentados pela CGPC em seu processo de implantação, além dos obstáculos atuais e futuros; elencar as contribuições da CGPC ao sistema de controle interno e governança da SEPOL e realizar estudo comparativo entre a estrutura da CGPC com os conceitos disponíveis na produção científica sobre o tema controladoria. Metodologicamente, o presente trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa com a finalidade de identificar e descrever o fenômeno em estudo.

Além disso, a pesquisa se delimita ao universo da CGPC da SEPOL. Seu período de abrangência foi concentrado entre o mês de janeiro de 2019 e dezembro de 2023.

Após esta introdução, o artigo está estruturado da seguinte forma: na seção 2, o referencial teórico abordará os tópicos: histórico da controladoria, conceitos da controladoria pública e funções da controladoria pública; na seção 3, a metodologia utilizada é descrita; a Controladoria-Geral de Polícia Civil, objeto do presente estudo, é apresentada na seção 4; os resultados e discussão são detalhados na seção 5; por fim, na seção 6, são formuladas as conclusões do estudo.

1. Referencial Teórico

1.1 Histórico da Controladoria

A trajetória da controladoria tem seu desenvolvimento formal a partir do início do século XX, nos Estados Unidos. Entretanto, segundo os estudos de Crepaldi (2006), a origem das atividades de controle data de tempos remotos, com registros de uso de pedras pelos homens primitivos como forma de controle para a contagem de seus animais. Na antiguidade, funcionários de alto escalão eram nomeados para supervisionar a administração pública nas províncias e prestar contas verbalmente aos imperadores (Crepaldi, 2006).

No século XX, o conceito de controladoria começa a se delinear. Com o crescimento das organizações e a expansão dos negócios, surge a necessidade de um controle sistematizado e formal, com capacidade de assessoramento administrativo e contábil dos gestores e gerenciamento do patrimônio das organizações (Beuren, 2002). Com a quebra da bolsa de valores de Nova York, segundo Bruni e Gomes (2010), ficou evidenciada a obrigação de controle das finanças, das empresas norte-americanas, de suas subsidiárias e filiais.

Nos anos 1960, a chegada das multinacionais ao Brasil impulsionou o processo de industrialização, especialmente com a entrada de empresas norte-americanas que trouxeram consigo uma cultura de controle já consolidada em seu país de origem. Esse movimento intensificou a competitividade no mercado, forçando as indústrias nacionais a se modernizarem e se reorganizarem. Entre as adaptações necessárias, destacaram-se a incorporação de técnicas avançadas de controladoria para atender às novas exigências de aprimoramento na gestão (Siqueira; Soltelinho, 2001).

A controladoria ainda não é um conceito plenamente consolidado e está em processo de aquisição de uma personalidade própria, tanto no âmbito acadêmico quanto no empírico. Isso se deve ao fato de sua origem estar diretamente relacionada à experiência das organiza-



ções, cada uma com demandas específicas (Lunkes, Schnorrenberger, Rosa, 2013). Atualmente, a controladoria tem exercido um papel de suma importância no sucesso das organizações, pois suas ferramentas possibilitam que o gestor tome decisões coerentes, que garantam a sustentabilidade e continuidade destas entidades.

1.2 Conceitos da Controladoria Pública

A controladoria pública é um campo interdisciplinar que abrange conhecimentos da administração pública, contabilidade, finanças e direito, entre outros. Há diversos autores que abordam o tema e conceituam a controladoria pública de maneiras diferentes. Vale destacar, conforme Borinelli (2006), que não há um consenso sobre esses conceitos, o que se explica por sua origem empírica. Esse conceito tem se consolidado ao longo do tempo por meio da prática, atendendo às distintas características e necessidades específicas de cada organização (Lunkes, Schnorrenberger, Rosa, 2013).

A controladoria pode ser entendida sob duas vertentes: como um órgão administrativo, com ênfase em sua missão, função, objetivos, responsabilidades e fundamentos que determinam o modelo de gestão; e como uma área do conhecimento, em que são definidos os princípios, conceitos, objeto de estudo e métodos. Dessa forma, ela integra os diversos setores em direção a resultados holísticos, exercendo uma função de coordenação, enquanto também desempenha um papel facilitador, provendo informações aos gestores para auxiliar na tomada de decisão (Mosimann, Fisch, 1999; Padoveze, 2015; Borinelli, 2006; Bianchi, Backes, Giongo, 2006).

Padoveze (2015) descreve a controladoria como estrutura responsável por introduzir, potencializar, implantar e conduzir as políticas, atividades e ferramentas necessárias para o crescimento da organização. Tal órgão representa uma evolução da contabilidade, atuando como uma ferramenta de governança com o objetivo de auxiliar os gestores na tomada de decisões. Em outras palavras, funciona como uma conexão entre os controles e a gestão, definindo um comparativo entre as metas estabelecidas com o planejamento (Silva, 2013).

Para Libonati (2022), a expansão da controladoria vem ocorrendo gradativamente na área pública, citando como exemplo a criação de controladorias com *status* de secretarias em diversas capitais brasileiras, sendo pioneiras as cidades do Rio de Janeiro e Recife, além da existência dessa Secretaria nos Estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, Minas Gerais, entre outros.

A atuação da controladoria pública é essencial para a sociedade, na medida em que fornece informações contribuindo para a transparência da gestão pública, atuando como órgão fiscalizador e fomentando o controle social (Arruda, 2020).

Na perspectiva de Borinelli (2006), a controladoria é o órgão responsável por controlar os processos de gestão e fornecer as informações operacionais, econômicas, financeiras e patrimoniais, prestando assessoria às demais unidades organizacionais, buscando integrar os esforços dos gestores para obter sinergia e resultados organizacionais otimizados. Nesse sentido, verifica-se uma simetria entre a controladoria e os princípios e práticas de boa governança (Cavalcante e De Luca, 2013).

Outra discussão relevante diz respeito às hierarquias da controladoria, se seria caracterizada como órgão de linha, de *staff*, ou como uma junção dos dois modelos. Como em muitas teorias sobre controladoria, não há consenso sobre esse tema (Borinelli, 2006). Dessa maneira, os órgãos de linha estão relacionados à execução, com autoridade linear e participação na tomada de decisões, enquanto os órgãos de *staff* estão relacionados à assessoria, prestando aconselhamento e consultoria, elaborando recomendações, orientações e serviços especializados, sem, contudo, participar efetivamente do processo decisório (Borinelli, 2006; Coelho, Lunkes, Machado, 2012).



Nesse sentido, existem correntes opostas: uma entende que a controladoria é um órgão de *staff* (Figueiredo, Caggiano, 2008; Nascimento, Reginato, 2009), enquanto outra defende que ela seria órgão de linha (Lunkes, Schnorrenberger, 2009; Moura, Beuren, 2003; Peleias, 2002). Para Mosimann e Fisch (1999), a controladoria exerce simultaneamente as funções de órgão de linha e de *staff*, pois se preocupa com a ordem econômica, buscando soluções para tomada de decisões, enquanto coordena o processo de planejamento e controle, visando à gestão econômica.

1.3 Funções da Controladoria Pública

O sistema de controle interno é institucionalizado pelas entidades públicas brasileiras e, de acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU) e com o Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE-RJ), agrega macrofunções. Essas macrofunções têm como objetivo delimitar as áreas de atuação que devem estar integradas ao sistema de controle interno (TCE, 2017).

Dessa forma, são macrofunções do controle interno, segundo o TCE-RJ:

- a) Auditoria Governamental – avalia as ações da administração e os controles internos, com a finalidade de expressar uma conclusão quanto ao funcionamento de políticas públicas para a gestão responsável e para a sociedade;
- b) Controladoria – orienta e acompanha a gestão governamental, subsidiando a tomada de decisões a partir da geração de informações relativas a custos, eficiência, desempenho e cumprimento de objetivos, com o intuito de garantir a melhoria do gasto público;
- c) Corregedoria – apura os indícios de ilícitos praticados no âmbito da administração pública, com o objetivo de promover a responsabilização dos envolvidos e o ressarcimento nos casos em que houver danos ao erário;
- d) Ouvidoria – fomenta o controle social e a participação popular, por meio do recebimento, registro e tratamento de denúncias e manifestações do cidadão sobre os serviços prestados à sociedade, objetivando a melhoria da qualidade, eficiência, tempestividade e equidade;
- e) Combate à corrupção – implementa mecanismos para prevenir o mau uso dos recursos públicos e garantir o interesse público na aplicação desses recursos;
- f) Transparência – fomenta o controle social e participação da sociedade na fiscalização dos gastos públicos e assegura a integridade das informações disponibilizadas à sociedade.

A seguir, o Quadro 1, apresenta um resumo das atividades relacionadas às funções típicas da controladoria, com base nos estudos de Borinelli (2006), Suzart, Marcelino e Rocha (2011), que destacam que as funções típicas se aplicam também à controladoria pública com exceção da função “custos”.



Quadro 1: Atividades da controladoria agrupadas por funções típicas

Função	Atividades
Contábil	<ul style="list-style-type: none">· Gerenciamento da gestão contábil, financeira e orçamentária;· Elaboração de demonstrações contábeis e o plano de contas do ente federado.
Gerencial-estratégica	<ul style="list-style-type: none">· Assessoramento das atividades da gestão administrativa e operacional;· Avaliação dos resultados de planos, de orçamentos e de programas públicos;· Racionalização do uso dos recursos públicos.
Custos	<ul style="list-style-type: none">· Registro, mensuração, controle e avaliação dos custos da organização.
Tributária	<ul style="list-style-type: none">· Supervisão da arrecadação e a despesa do ente federado;· Gestão da Contabilidade Tributária.
Proteção e controle dos ativos	<ul style="list-style-type: none">· Acompanhamento e fiscalização da gestão patrimonial;· Análise, contratação e controle de seguro;· Registro e controle dos bens da organização.
Controle interno	<ul style="list-style-type: none">· Apoio aos órgãos de controle externo;· Gestão das funções de controle interno, de corregedoria, de ouvidoria;· Observância dos princípios de administração pública.
Gestão de riscos	<ul style="list-style-type: none">· Controle dos diversos riscos do negócio e seus possíveis efeitos;· Acompanhamento da execução dos contratos de gestão;· Prevenção e combate à corrupção.
Gestão da Informação	<ul style="list-style-type: none">· Gerenciamento das informações contábeis, patrimoniais, de custos, gerenciais e estratégicas nas organizações.

Fonte: Borinelli (2006); Suzart, Marcelino, Rocha (2011).

Vale destacar o novo elemento que surge na legislação pátria a partir de 2013: a integridade. Ao se considerar que o modelo de controladoria, devido à sua plasticidade — ou seja, capacidade de incorporar as necessidades e demandas da organização —, absorveu essa pauta de integridade, empreendendo ações mais diretas, com destaque para aquelas derivadas da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013) e que rapidamente foi acoplada sinergicamente às demais macrofunções, as quais se reorganizaram nesse novo desenho (Bessa, Braga, 2022).

Para Pizzino (2022), a integridade e suas ferramentas legais, o programa e o plano de integridade, desempenham um papel relevante, representando um compromisso das instituições públicas com as boas práticas de governança e de controle social, na medida em que, de acordo com a Controladoria-Geral da União (2012, p. 9), “o controle social, entendido como a participação do cidadão na gestão pública, é um mecanismo de prevenção da corrupção e de fortalecimento da cidadania”.

A origem da governança encontra-se no crescimento histórico das empresas, surgindo a necessidade de separação de interesses entre aqueles que detinham o capital, também

denominados “principal”, e os responsáveis pela gestão, chamados de “agentes” (Altounian, Souza, Lapa, 2020). A governança, portanto, tem base na teoria da agência, definido por Jensen e Meckling (1976) como a relação contratual entre uma ou mais pessoas, denominados principais, que empregam os agentes para executar serviços, por delegação, em seu nome, conferindo-lhes determinado poder de decisão.

Em conjunto, a controladoria e a governança contribuem para a melhoria da gestão, apesar de serem áreas distintas, pode-se afirmar que também são complementares e que são essenciais para o sucesso de qualquer organização pública ou privada. A controladoria é uma área essencial que ajuda a promover e fortalecer a governança nas organizações.

2. Procedimentos metodológicos

A argumentação central deste artigo é de que a Controladoria-Geral da SEPOL-RJ (CGPC) impacta a governança pública desse órgão. Desse modo, tem-se a finalidade de identificar, descrever e explicar os fatores relacionais entre esse departamento e o fomento da governança no órgão, bem como os desafios encontrados durante sua estruturação. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre os temas centrais do trabalho: a controladoria e a governança pública. Em seguida, apresentou-se a SEPOL-RJ, com destaque para a CGPC, como objeto de estudo e análise.

Os dados foram coletados nos normativos que regulam a CGPC/SEPOL-RJ, relativos ao período compreendido entre 2019 e 2023, ou seja, desde a transformação de Chefia de Polícia Civil em Secretaria de Estado de Polícia Civil. Também foi objeto de análise o site da SEPOL¹, que contém as informações relacionadas à Controladoria-Geral da Polícia Civil.

O estudo adotou abordagem qualitativa, que, para Gaskell (2002, p. 65), “fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação”. Vergara (2019) define critérios metodológicos básicos quanto aos fins e quanto aos meios.

Dessa forma, quanto aos fins, o estudo é exploratório e descritivo. Quanto aos meios, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que forneceu o instrumental analítico para fundamentar os outros meios de pesquisa adotados (Vergara, 2019), e a pesquisa documental, uma vez que foram utilizados documentos (não protegidos por sigilo) produzidos na implantação da controladoria.

3. Objeto de estudo: Controladoria-Geral de Polícia Civil

A principal atribuição das Polícias Cíveis, segundo a Constituição Federal de 1988, são as funções de Polícia Judiciária e a apuração das infrações penais². A Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro foi a primeira polícia do Brasil, criada por D. João VI em 10 de maio de 1808, como Intendência Geral de Polícia da Corte, sendo responsável tanto pela prevenção contra investidas francesas quanto pela repressão das ideias liberais na corte (Reznik, 2008).

Essa instituição, com 215 anos de existência, atravessou, ao longo de sua história, diversas conjunturas políticas, alternando entre governos democráticos e totalitários. Até a criação

¹ Disponível em: <http://www.policiacivilrj.net.br/index.php>. Acesso em: 21 out. 2024.

² Conforme consta no art. 144, IV e §4º. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 21 out. 2024.



de Brasília, o Rio de Janeiro foi a sede do Governo Federal, e a Polícia Civil atuou ativamente a serviço do governo vigente nesse período. De 1983 até 1995, foi Secretaria de Estado da Polícia Civil (SEPC), conforme a Lei nº 689, de 29 de novembro de 1983. Em 1995, passou a ser Chefia de Polícia Civil, órgão subordinado à recém-criada Secretaria de Estado de Segurança (SESEG). Em 2019, com a extinção da SESEG, voltou a ter o *status* anterior, tornando-se novamente a Secretaria de Estado de Polícia Civil (SEPOL), com maior autonomia administrativa e financeira.

A reestruturação interna na SEPOL, por meio da promulgação do Decreto nº 46.601, de 18 de março de 2019, posteriormente alterado pelo Decretos Estaduais nº 46.885, de 19 de dezembro de 2019, nº 47.490, de 18 de fevereiro de 2021 e nº 48.035, de 8 de abril de 2022, promoveu uma estrutura organizacional mais moderna, transversal e dinâmica. Parte importante desta reestruturação foi a criação da CGPC.

A CGPC é órgão que compõe a direção superior da SEPOL e tem suas atribuições descritas no Decreto nº 46.885, de 19 de dezembro de 2019:

(...) compete assessorar o Secretário de Polícia Civil no controle interno orçamentário, financeiro, contábil, patrimonial e operacional, sob os aspectos da legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e eficácia; auditar e avaliar os controles internos; instauração e apuração das sindicâncias patrimoniais; apoio técnico ao controle externo em consonância com as normativas da Controladoria Geral do Estado – CGE, Auditoria Geral do Estado – AGE e Tribunal de Contas do Estado – TCE; fomentar boas práticas organizacionais, controle social, transparência da gestão, prevenção e combate à fraude e à corrupção. (Rio de Janeiro, Decreto nº 46.885, de 19 de dezembro de 2019, Anexo I, 2.10)

A Controladoria Geral da Polícia Civil é membro nato do Conselho Superior de Polícia, órgão com finalidade de propor, opinar e deliberar sobre matérias relacionadas à da administração superior da SEPOL (Lei Complementar nº 204, de 30 de junho de 2022, arts. 30 e 31 §1º)

A SEPOL ainda enfrenta um processo de adaptação, passando de uma estrutura que anteriormente era subordinada a uma secretaria de estado (a extinta Secretaria de Estado de Segurança), como Chefia de Polícia Civil, para a elevação à Secretaria de Estado de Polícia Civil, por meio do Decreto Estadual nº 46.601, de 18 de março de 2019. A nova estrutura tem como principal desafio a adequação dos gestores e servidores da SEPOL às exigências dos Tribunais de Contas do Estado do Rio de Janeiro e da União, por meio de auditorias, que também são exigências legais (Decretos Estaduais de Governança, obrigatoriedade de implantação de planos de integridade, Nova Lei de Licitação etc.), além de outros desafios, como a adaptação à cultura interna (Pizzino, 2022).

A CGPC integra o Sistema de Controle Interno do Estado do Rio de Janeiro, na qualidade de Unidade de Controle Interno, conforme previsto na Lei nº 7.989, de 14 de junho de 2018. As funções afetas à CGPC resultam em fortalecimento da Governança Pública na SEPOL. O status de Secretaria de Estado que a Polícia Civil do Rio de Janeiro ostenta é inédito em relação aos outros estados da federação, que ainda são submetidos à gestão de uma Secretaria de Segurança.

4. Resultados e discussões

A CGPC foi criada em 2019, quando a Polícia Civil do Rio de Janeiro, muda seu *status* de Chefia de Polícia para Secretaria de Estado, após a extinção da Secretaria de Estado de



Segurança Pública. Com isso, o órgão passou a ter maior autonomia administrativa e, ao mesmo tempo, enfrentar maiores desafios nas áreas de gestão e governança, conceitos ainda desconhecidos para a maioria dos servidores. A SEPOL entrou em uma nova era, com a missão de se estabelecer como Secretaria de Estado e de estruturar um órgão para ser inserida no Sistema de Controle Interno do Rio de Janeiro, por força do Decreto Estadual (RJ) nº 46.873, de 13 de dezembro de 2019.

Portanto, a CGPC representa um elemento de fomento à governança e de estímulo às boas práticas de transparência e de controle social. A participação ativa da sociedade na fiscalização e monitoramento das ações públicas é essencial para que os gestores públicos atuem com transparência e responsabilidade.

4.1 Caracterização da Controladoria-Geral de Polícia Civil

A CGPC possui em sua estrutura o Gabinete do Controlador, que inclui duas áreas importantes: a Auditoria-Geral de Polícia e a Ouvidoria-Geral de Polícia, ambas hierarquicamente subordinadas ao Controlador-Geral de Polícia Civil.

a) GABINETE DO CONTROLADOR

A missão do controlador consiste em assessoria do Secretário de Polícia Civil no controle interno orçamentário, financeiro, contábil, patrimonial e operacional, sob os aspectos da legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e eficácia; auditar e avaliar os controles internos; instaurar e apurar as sindicâncias patrimoniais; apoiar o controle externo em consonância com as normativas da Controladoria-Geral do Estado (CGE), Auditoria Geral do Estado (AGE) e Tribunal de Contas do Estado (TCE); fomentar boas práticas organizacionais, controle social, transparência da gestão, prevenção e combate à fraude e à corrupção (Decreto Estadual nº 48.035/2022).

Departamentos:

- Assistência Especial – ocupado atualmente por um Delegado de Polícia com função de assessor;
- Unidade de Gestão de Integridade – atua em atividades de planejamento, implementação e monitoramento do programa de integridade e das ações de *compliance* na SEPOL e no mapeamento dos riscos (SEPOL, 2021);
- Suporte Administrativo – funções de assessoria administrativa.

b) AUDITORIA-GERAL DE POLÍCIA

Ao Auditor Geral compete substituir o Controlador-Geral em suas ausências ou impedimentos; executar atividades de auditoria interna operacional, orçamentária, financeira, contábil e patrimonial; acompanhar as atividades de controle externo; apurar sindicâncias patrimoniais; além de realizar outras atividades que lhe forem atribuídas (Decreto Estadual nº 48.035/2022).

Departamentos:

- Diretoria de Controle Interno;
- Diretoria de Auditoria de Contas.



c) OUVIDORIA GERAL DE POLÍCIA

O Ouvidor Geral é responsável por processar denúncias, reclamações, solicitações, sugestões e elogios relativos às políticas e aos serviços públicos prestados pela SEPOL, realizando a mediação administrativa entre os órgãos para a efetiva instrução das demandas apresentadas pelo cidadão. Também é responsável por processar os requerimentos de pedidos de acesso à informação e coordenar as atividades de transparência e controle social (Decreto Estadual nº 48.035/2022).

Departamentos:

- Divisão de Atendimento ao Cidadão e Serviço de Processamento de Demandas;
- Divisão de Transparência e Serviço de Processamento de Requerimentos.

A estrutura da CGPC se alinha ao entendimento de Borinelli (2006), pois, entre suas funções, está o controle e o fornecimento, quando necessário, de informações operacionais, econômicas, financeiras e patrimoniais. Além disso, presta assessoria às demais unidades organizacionais, auxiliando os gestores na tomada de decisões e promovendo sinergia e resultados organizacionais otimizados.

Em suma, a CGPC tem finalidade de orientar e acompanhar a gestão da SEPOL, subsidiando a tomada de decisões a partir da geração de informações, assegurando a melhoria contínua da qualidade do gasto público, em consonância com o entendimento do TCE-RJ (2017)³.

A implantação da CGPC teve seu ponto de partida com a Lei Estadual (RJ) nº 7989/2018, regulamentada pelo Decreto Estadual (RJ) nº 46.873/2019, que determina que “todos os órgãos da administração direta deverão possuir unidades de controle para desempenharem as macrofunções de Auditoria Governamental, Ouvidoria e Corregedoria” (Lei Estadual nº 7.989, de 14 de junho de 2018, art. 7º, V, a).

Diante dessa estrutura, surgiram alguns desafios imediatos, considerando que a criação da CGPC partiu de um comando legal. Inicialmente, os servidores designados para compor o novo órgão não detinham o conhecimento técnico necessário, exigindo a realização de cursos de capacitação nas escolas de governo ao longo de aproximadamente um ano, com destaque para o curso oferecido pelo TCE-RJ.

Além disso, outros desafios surgiram em relação ao público interno da SEPOL, tendo em vista que a maior parte dos servidores desconhecia a missão e as atribuições da controladoria pública, o que gerou certa resistência no recebimento de demandas oriundas da CGPC e em relação às recomendações emitidas por este órgão de controle interno.

Após quatro anos de existência, a CGPC vem, gradativamente, ocupando seu espaço e cumprindo sua missão na SEPOL, com as resistências sendo mitigadas ao longo do tempo. Entretanto, ainda há um caminho a ser percorrido.

O trabalho de Pizzino (2022) identificou diversos desafios no âmbito da SEPOL para a implantação do Programa de Integridade SEPOL, que podem ser também estendidos à própria estruturação da controladoria da instituição. Entre os desafios mais relevantes, destacam-se:

³ Manual de implantação de sistemas de controle interno das administrações públicas municipais e estadual do estado do Rio de Janeiro. Disponível em: https://www.tce.rj.gov.br/documents/454798/82510815/Manual_de_Implantacao_de_Sistemas_de_Controlo_Interno_das_Administracoes_Publicas_Municipais_Estadual_do_Estado_RJ_CTO.pdf. Acesso em 29 out. 2024.



- Valorização dos Servidores - esses profissionais são o maior e mais importante ativo da SEPOL. A instituição sofreu perdas expressivas de quantitativo de servidores, em grande parte devido a aposentadorias decorrentes das últimas reformas da previdência. Os servidores em exercício estão sobrecarregados e precisam ser devidamente valorizados;
- Divulgação de ações de boas práticas em governança – existem algumas ações isoladas de governança já realizadas na SEPOL, que precisam ser identificadas, sistematizadas e incentivadas, formando uma cultura sólida de fomento das ações de governança, baseada em referências técnicas de práticas já adotadas pela instituição;
- Comprometimento efetivo da alta gestão com a governança e integridade – isso implica em maior envolvimento e compromisso com a promoção de uma cultura de governança e integridade. Isso deve ser demonstrado de forma expressa, além das complexas questões operacionais da instituição;
- Revisão do Planejamento Estratégico da SEPOL – elaborado em 2019, necessita de melhor definição de objetivos, metas e indicadores para se tornar mais eficaz;
- Atualização do Código de Ética da SEPOL – o código de ética da SEPOL está em vigor desde 1975, ou seja, há 48 anos. É necessário elaborar um novo instrumento orientador de ações e posturas éticas, com um perfil pedagógico, visando reduzir o número de sindicâncias disciplinares;
- Capacitação – a Academia de Polícia Sylvio Terra é bem estruturada e atuante, mas é necessário promover mais cursos voltados à governança e integridade para fortalecer essas áreas;
- Comunicação – o trabalho de Pizzino (2022) aponta a comunicação como uma das maiores fragilidades, impactando negativamente a instituição. As ferramentas de comunicação atualmente utilizadas precisam ser revistas e atualizadas para melhorar a eficiência do órgão.

Além dos desafios enfrentados durante o período de existência da controladoria, algumas contribuições foram identificadas por Pizzino (2022), tais como: a implantação do Programa de Integridade na SEPOL; a criação do Departamento Geral de Contratações e Convênios; o monitoramento do macroprocesso de contratações pela controladoria; a inclusão da disciplina **Governança, Integridade e Gestão Pública** na grade dos cursos de formação de novos policiais na Academia de Polícia Sylvio Terra – ACADEPOL; a elaboração de Nota Técnica sobre a necessidade de atualização do Código de Ética da SEPOL; além da elaboração de diversas Notas de Risco.

4.2 Funções e hierarquia na CGPC

Considerando as macrofunções do controle interno descritas no TCE-RJ (2017), em comparação com a atuação da CGPC, destacam-se as seguintes observações:

- **Auditoria Governamental** – Na CGPC, a auditoria governamental ocorre em segunda e terceira linha e abrange todos os setores da Auditoria Geral. As auditorias financeira e patrimonial são realizadas pela Diretoria de Auditoria de Contas, enquanto as auditorias estratégicas e operacionais são conduzidas pela Diretoria de Controle Interno;
- **Controladoria** – As funções de controladoria são desempenhadas principalmente no Gabinete do Controlador e na Auditoria Geral, com destaque para a Unidade de



Gestão de Integridade e Divisão de Prevenção à Fraude. Entretanto, cumpre destacar que todas as diretorias e divisões, em alguma medida, realizam as funções de assessoria e acompanhamento;

- **Corregedoria** – A SEPOL conta com uma Corregedoria antiga, robusta e independente, que possui coordenadorias em todo Estado do Rio de Janeiro, mas que não se integra à controladoria, sendo um órgão autônomo, subordinado diretamente ao Secretário de Estado de Polícia Civil e parte da Direção Geral da SEPOL;
- **Ouvidoria** – A Ouvidoria Geral de Polícia (OGP/SEPOL) tem a atribuição de assessorar o Controlador, além de coordenar a Divisão de Atendimento ao Cidadão e a Divisão de Transparência, entre outras demandas relacionadas à direção do órgão;
- **Combate à corrupção** – A CGPC tem a missão de prevenir e combater eventuais atos de fraude e corrupção, contando com uma estrutura dedicada a essa finalidade, a Divisão de Prevenção à Fraude, responsável por monitorar e identificar situações de conflito de interesses que possam comprometer a integridade pública na SEPOL, propondo medidas de prevenção;
- **Transparência** – A OGP/SEPOL conta com a Divisão de Transparência (DT/OGP), encarregada de receber, registrar e tratar pedidos de acesso à informação, além de gerir recursos e solicitações de reavaliação de classificação de sigilo de documentos públicos.

Não há prejuízos pelo fato de a Corregedoria não estar inserida na estrutura da controladoria, uma vez que, em caso de necessidade de atuação correicional, o fato identificado é encaminhado à Corregedoria Geral de Polícia Civil (CGPOL) para as medidas pertinentes. Vale ressaltar que a SEPOL é um órgão de alta complexidade, com cerca de 9.000 servidores efetivos.

Diante do exposto, a CGPC abrange cinco das seis macrofunções do controle interno elencadas pelo TCE-RJ (2017), sendo um órgão efetivo e atuante, que desempenha as principais funções apontadas pela literatura científica.

Com base nas das macrofunções do controle interno e das funções típicas da controladoria, conforme apontado pela literatura e pelo TCE-RJ, conclui-se que há um esforço significativo no aprimoramento da gestão dos recursos públicos da SEPOL. Esse esforço visa reduzir a assimetria informacional entre os gestores (agentes) e a sociedade (principal), auxiliando no processo decisório e desenvolvendo mecanismos de monitoramento das ações e processos no órgão, conforme preceituam Suzart, Marcelino e Rocha (2011). Portanto, a Controladoria na Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro se consolida como uma importante ferramenta de governança.

Em relação à hierarquia da controladoria, Borinelli (2006) distingue entre órgãos de linha, que são responsáveis pela execução e participam da tomada de decisões, e órgãos de *staff*, que se dedicam à assessoria, aconselhamento e consultoria, oferecendo recomendações e orientações sem tomar decisões diretamente. Coelho *et al.* (2012) compartilham essa perspectiva.

Assim, a CGPC atua como um órgão de *staff* ao realizar o controle, monitorar as ações de integridade, assessorar o Secretário de Estado de Polícia Civil e demais gestores, produzindo informações e conhecimento para a tomada de decisões. Além disso, a CGPC cumpre as atribuições previstas na legislação e funciona como ponto focal junto aos órgãos de controle interno (CGE-RJ) e externo (TCE-RJ), zelando pelo cumprimento das demandas oriundas desses órgãos. É certo que as funções de *staff* prevalecem, sendo a maior responsabilidade da CGPC.



Por outro lado, pode-se considerar a CGPC como um órgão de linha, uma vez que integra o grupo de órgãos da Direção Superior e é membro nato do Conselho Superior de Polícia, o qual tem a função de propor, opinar e deliberar sobre matérias relacionadas à administração superior da SEPOL (Lei Complementar nº 204/2022, arts. 30 e 31 §1º).

Considerações finais

A SEPOL é um órgão de alta complexidade, tanto pela natureza de sua missão constitucional quanto pelas cobranças por parte da sociedade. As recentes mudanças, como a inserção no sistema de controle interno, a criação da controladoria e a atenção às demandas de governança e integridade, foram motivadas principalmente por mandamentos de ordem legal, conforme citado ao longo deste trabalho, e demandam um esforço significativo de adequação por parte da instituição.

Assim, a SEPOL precisou adaptar e readequar seus processos internos dentro de uma nova lógica, para melhor servir à sociedade, tendo o controle interno, o controle externo e o controle social como protagonistas, com atuação ética e efetiva. Nesse contexto, a controladoria desempenha papel relevante, adotando boas práticas de governança, com o objetivo de resgatar a confiança da sociedade e aumentar a efetividade das ações da SEPOL.

A sociedade, por meio do controle social, atua como agente fiscalizador, ampliando a capacidade de controle sobre o uso dos recursos públicos. Em complementaridade, a controladoria implementa mecanismos de controle interno e externo, conforme demonstrado ao longo deste estudo.

Em resposta à questão da pesquisa: **Quais foram os desafios enfrentados e os resultados obtidos na estruturação da Controladoria-Geral de Polícia Civil na Secretaria de Estado de Polícia Civil do Rio de Janeiro (CGPC/SEPOL-RJ)?** Conclui-se, diante dos conceitos estudados e dos dados levantados, que a Controladoria-Geral de Polícia Civil exerce seu papel de fomentar a governança de forma consistente e em conformidade com a legislação vigente e com parte do que é apresentado na literatura, representando uma estrutura de apoio à gestão na SEPOL.

Assim sendo, o presente trabalho pretendeu, como objetivo geral, descrever o processo de estruturação da CGPC/SEPOL-RJ. Para atingir esse propósito, foram estabelecidos três objetivos específicos:

I. **Identificar os principais desafios na estruturação da CGPC.** Durante a sua implantação, enfrentaram-se adversidades como o desconhecimento da missão e das atribuições da controladoria pública pelos servidores da SEPOL, as restrições orçamentárias decorrentes do órgão em razão do regime de recuperação fiscal do Estado do Rio de Janeiro, e a resistência interna à estrutura nova, que tem sido gradativamente superada. Além disso há a necessidade de valorização dos servidores; melhor divulgação de ações de boas práticas em governança; comprometimento efetivo da alta gestão; atualização do planejamento estratégico e do Código de ética; capacitação em governança e melhorias na comunicação (interna e externa);

II. **Elencar as contribuições da CGPC ao sistema de controle interno e governança da SEPOL.** As principais contribuições incluem a implantação do Programa de Integridade na SEPOL, a criação do Departamento Geral de Contratações e Convênios,



o monitoramento do macroprocesso de contratações na controladoria, a inclusão da Disciplina **Governança, Integridade e Gestão Pública** nos cursos de formação de novos policiais da Academia de Polícia Sylvio Terra (ACADEPOL), e a elaboração de Nota Técnica sobre a atualização do Código de Ética da SEPOL;

III. **Realizar um estudo comparativo entre a estrutura da CGPC e os conceitos disponíveis na produção científica sobre o tema da controladoria.** Conclui-se que a estrutura da CGPC está em consonância com boa parte da literatura sobre o tema. Embora não haja consenso absoluto entre os autores sobre a definição e a estrutura da controladoria pública, a estrutura da CGPC está bem alinhada com as melhores práticas descritas.

Vale ressaltar que as conclusões deste trabalho estão limitadas à controladoria estudada. Para trabalhos futuros, sugere-se a realização de um estudo de caso mais detalhado sobre a SEPOL, com uma avaliação da eficácia da controladoria pública como instrumento de governança e integridade, além de estudos de múltiplos casos em outras controladorias públicas para comparações.

Diante do que foi apresentado, entende-se que os objetivos propostos foram alcançados. Espera-se que esta pesquisa possa contribuir, em alguma medida, para os estudos sobre o conceito de controladoria pública, especialmente em órgãos policiais, promovendo uma melhor prestação de serviços à sociedade e um uso mais eficiente dos recursos públicos. Reforça-se o caráter essencial da controladoria pública como instrumento fundamental da governança, da integridade e, sobretudo, de fortalecimento da democracia.



Referências bibliográficas

ALTONIAN, Cláudio Sarian, de Souza, Daniel Luiz, & Lapa, Leonard Renne Guimarães. **Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática**. Fórum. 2020.

ARRUDA, Cristiane Rodrigues. **O Papel da Controladoria na Administração Pública**. 2020. XX USP International Conference in Accounting, São Paulo. 2020. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2433.pdf>. Acesso em: 30 out. 2024

BESSA, Francisco Eduardo de Holanda. **Controladoria Pública: reflexões, desafios e possibilidades** (Braga, Marcus Vinicius de Azevedo Ed.) [Review of Controladoria Pública: reflexões, desafios e possibilidades]. CONACI - Conselho Nacional de Controle Interno, 2022. Disponível em: <https://conaci.org.br/noticias/controladoria-publica-reflexoes-desafios-e-possibilidades/>. Acesso em: 30 out. 2024.

BEUREN, Ilse Maria. **O papel da controladoria no processo de gestão. Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 15-38, 2002.

BIANCHI, Márcia, Backes, Rosemary Gelatti & Giongo, Juliano. **A participação da controladoria no processo de gestão organizacional**. Contexto. Porto Alegre, RS. Vol. 6, n. 10 (2. sem. 2006), p. 69-92, 2006. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/11230/6633>. Acesso em: 30 out. 2024.

BORINELLI, Marcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-19032007-151637/publico/Tesemarciorborinelli.pdf>. Acesso em: 30 out. 2024

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1 fev. 2024.

BRASIL. **Lei n. 12.846, de 01 de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/12846.htm. Acesso em: 30 out. 2024.

BRUNI, Adriano. Leal; Gomes, Sônia Maria da Silva. **Controladoria Empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Bahia: EDUFBA, 2010.

CAVALCANTE, Mônica Clark Nunes; DE LUCA, Márcia Martins Mendes. Controladoria como instrumento de governança no setor público. Brasília: **REPeC**, v. 7, p. 73-90, 2013. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/16UspInternational/25.pdf>. Acesso em: 30 out. 2024.



CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Controle Social: orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social. Brasília, DF: **Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas**, 2012. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/controle-social/arquivos/controlesocial.pdf>. Acesso em: 30 out. 2024.

COELHO, Eduardo, LUNKES, Rogério João; MACHADO, Alessandra de Oliveira. A controladoria na hierarquia organizacional: um estudo nas maiores empresas do estado de Santa Catarina. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 31 n. 2, 33-46. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3071/307124727004.pdf>. Acesso em: 30 out. 2024.

CREPALDI, Silvio Aparecido. (2006). Contabilidade-Auditoria: origem, evolução e Desenvolvimento da auditoria. **Revista Contábil & Empresarial Fiscolegis**, v. 26, 2006.

FIGUEIREDO, Sandra, Caggiano, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2019.

HENDRIKSEN, Eldon; Van Breda, Michael. **Teoria da contabilidade**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 277-297.

JENSEN, Michael., & Meckling, William. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, 305-360, 1976.

LIBONATI, Jeronymo Jose. (2022). **Controladoria aplicada ao setor público**. Parte I. Disciplina lecionada na Especialização em Governança, Riscos e Conformidade – GRC da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Manuscrito não publicado. Recife, PE, 2022.

LOUREIRO, Ana Catarina Cruz. **O Papel dos controllers de gestão nas organizações: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Porto, Portugal, 2015. Disponível em: https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=28415. Acesso em: 30 out. 2024.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci; ROSA, Fabrícia Silva. Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 15, 283-299, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/qpNkP9SLzSCWfrZLKMxt45s/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 30 out. 2024.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci; GASPARETTO, Valdirene; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. Considerações sobre as funções da controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. **Revista Universo Contábil**, 5(4), 63-75, 2009. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/995/1091>. Acesso em: 30 out. 2024.



MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no Setor Público: Foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO, Dialison Luiz Silva; SILVA, Ana Paula Ferreira; FALK, James Antony; NASCIMENTO, Rosemberg Gomes. Controladoria: um estudo bibliométrico dos artigos publicados em periódicos avaliados pela CAPES. **Revista de Contabilidade e Controladoria**, v. 5, n. 3, p. 66-82, 2013. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/viewFile/31269/21744>. Acesso em: 30 out. 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (2009). O Desafio da Pesquisa Social. In: **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**, 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello, Fisch, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

MOURA, Verônica de Miglio, & Beuren, Ilse Maria. O suporte informacional da controladoria para o processo decisório da distribuição física de produtos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 14, p. 45-65, 2003.

NASCIMENTO, Auster Moreira, & Reginato, Luciane. **Controladoria: Um Enfoque Na Eficácia Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Controladoria governamental: governança e controle econômico na implementação das políticas públicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis. (2015). **Controladoria Estratégica e Operacional**. rev. e atual. São Paulo: Cengage Learning.

PELEIAS, Ivan Ricardo. (2002). **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PIZZINO, Andréa Andrade dos Santos. (2022). **Implantação do programa de integridade na Secretaria de Estado de Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro**. Dissertação de Mestrado. Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <https://www.bdtd.uerj.br:8443/handle/1/19895>. Acesso em: 30 out. 2024.

REZNIK, Luís. **200 anos da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Ideorama, 2008.

SILVA, Elderson Ferreira. (2013). **Controladoria na Administração Pública: Manual Prático para Implantação**. Atlas. São Paulo: Atlas, 2013.

RIO DE JANEIRO. Decreto n. 46.601, de 18 de março de 2019. Consolida, sem aumento de despesa, a estrutura básica da Secretaria de Estado de Polícia Civil, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**. Ano XLV, nº 054, Rio de Janeiro, RJ.



RIO DE JANEIRO. Decreto n. 46.873, de 13 de dezembro de 2019. Dispõe sobre o sistema de controle interno do Poder Executivo estadual e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**. Ano , nº , Rio de Janeiro, RJ.

RIO DE JANEIRO. Decreto n. 46.885, de 19 de dezembro de 2019. Altera e consolida, sem aumento de despesa, a estrutura básica da Secretaria de Estado de Polícia Civil, aprovada pelo Decreto nº 46.601, de 18 de março de 2019. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**. Ano XLV, nº 241, Rio de Janeiro, RJ.

RIO DE JANEIRO. Decreto n. 47.490, de 18 de fevereiro de 2021. Altera e consolida, sem aumento de despesa, a estrutura básica da Secretaria de Estado de Polícia Civil, aprovada pelo Decreto nº 76.885, de 19 de dezembro de 2019 e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**. Ano XLVII, nº 32, Rio de Janeiro, RJ.

RIO DE JANEIRO. Decreto n. 48.035, de 08 de abril de 2022. (2022) Altera e consolida, sem aumento de despesa, a estrutura básica da Secretaria de Estado de Polícia Civil, aprovada pelo Decreto nº 47.490, de 18 de fevereiro de 2021, alterada pelo Decreto nº 47.658, de 24 de junho de 2021, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**. Ano XLVIII, nº 067, Rio de Janeiro, RJ.

RIO DE JANEIRO. Lei Complementar n. 204, de 30 de junho de 2022. (2022). Institui a Lei Orgânica da Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**. Ano XLVIII, nº 141, Rio de Janeiro, RJ.

RIO DE JANEIRO. Lei n. 689, de 29 de novembro de 1983. (1989). Altera a estrutura básica da administração direta do poder executivo e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, RJ.

RIO DE JANEIRO. Lei n. 7.989, de 14 de junho de 2018. (2018). Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, cria a Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro e o Fundo de Aprimoramento de Controle Interno, organiza as carreiras de Controle Interno, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro**. Ano XLIV, nº 105, Rio de Janeiro, RJ.

SIQUEIRA, José Ricardo Maia., & Soltelinho, Wagner. (2001). O profissional de controladoria no mercado brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 12, p. 66-77, 2001. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/34062>. Acesso em: 30 out. 2024.

SUZART, Janilson Antonio da Silva; MARCELINO, Carolina Venturini; ROCHA, Joséilton Silveira. **As instituições brasileiras de controladoria pública—teoria versus prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2011. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/265>. Acesso em: 30 out. 2024.

TCE-RJ. Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro. (2017). **Manual para implantação de sistemas de controle interno no âmbito das administrações públicas municipais e estadual do Estado do Rio de Janeiro do TCE-RJ**.



VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2019.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization**. University of Illinois at Urbana- Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1975.

YIN, Robert Kuo-zuir (2015). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

Andréa Andrade dos Santos Pizzino

(andrea.pizzino@gmail.com)

Mestre em Controladoria e Gestão Pública pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UFF). Oficial de Cartório da Secretaria de Estado de Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro (SEPOL). Exerce, desde 2021, a função de Diretora da Unidade de Gestão de Integridade (UGI) na Controladoria-Geral de Polícia Civil (CGPC).

Antonio Alberto Marinho Nigro Filho

(antonionigrofilho@gmail.com)

Especialista em Governança, Risco e Conformidade pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Inspetor de Polícia da Secretaria de Estado de Polícia Civil do Estado do Rio de Janeiro (SEPOL), ocupante desde 2021 do cargo em comissão de Diretor da Divisão de Prevenção à Fraude na Auditoria-Geral de Polícia Civil (AGPC).

Recebido: 07/04/2024

Aprovado: 01/10/2024

Editor responsável: Bianca Garcia

