**A eficiência das receitas públicas e a atuação da mulher na controladoria dos estados brasileiros**

**Dyeniffer Packer Eigenstuhler**

*Unochapecó – Universidade Comunitária da Região de Chapecó*

*dyeniffer@unochapeco.edu.br*

**Resumo**

Este estudo objetivou identificar se há uma maior eficiência das receitas públicas quando as mulheres ocupam o cargo mais alto da controladoria dos estados brasileiros. Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva e quantitativa. Para a análise foi empregada estatística descritiva e análise envoltória de dados (DEA) para a estimação da eficiência. Pela análise dos 26 estados e mais o Distrito Federal, evidencia-se que apenas três estados brasileiros possuem uma mulher no cargo de chefia nas Controladorias Gerais do Estado. Quanto a eficiência das receitas públicas, em média, os estados com mulheres ocupando o cargo de chefia são mais eficientes que os estados que possuem homens no mesmo cargo. Consequentemente, salienta-se que a mulher possui características que impulsionam a eficiência das receitas públicas em função do bem-estar da população e, por isso, o Estado deve se ater a políticas que promovam maior espaço para a figura feminina ocupar taxas maiores em cargos públicos e de chefia nas controladorias do Brasil. A originalidade deste trabalho está no pioneirismo em observar a eficiência das receitas públicas estaduais sob a ótima do gênero. Assim, este estudo permite reflexões a respeito da desigualdade, o que já se configura como um importante elemento no levantamento de discussões que visem reduzir as diferenças entre os gêneros na ocupação dos cargos de topo.

**Palavras-chave:** Controladoria Pública. Eficiência Pública. Desigualdade de Gênero.

**ISSN: 1984-6266**

**Recebimento:**

28/04/2021

**Aprovação:**

29/09/2021

**Editor responsável pela aprovação do artigo:**

Dra. Nayane Thays Kespi Musial

**Editor responsável pela edição do artigo:**

Dra. Luciana Klein

**Avaliado pelo sistema:**

*Double Blind Review*

A reprodução dos artigos, total ou parcial, pode ser feita desde que citada a fonte.



**DOI:** <http://dx.doi.org/10.5380/>rcc.v11i1.54092

**THE EFFICIENCY OF PUBLIC REVENUE AND THE PERFORMANCE OF WOMEN IN THE CONTROLLER OF FEDERATIVE UNITS OF BRAZIL**

**ABSTRACT**

This study aimed to identify whether there is a greater efficiency in public revenues when women occupy the highest position in the controllership of federative units of Brazil. This research is characterized as exploratory, descriptive and quantitative. For the analysis, descriptive statistics and data envelopment analysis (DEA) were used to estimate the efficiency. From the analysis of the 26 federative units and the Federal District, it is evident that only three Brazilian states have a woman in the position of head of the State's General Controllerships. As for the efficiency of public revenues, on average, the states with women in the position of head are more efficient than the states that have men in the same position. Consequently, it is emphasized that women have characteristics that boost the efficiency of public revenues according to the well-being of the population and, therefore, the State must stick to policies that promote greater space for the female figure to occupy higher rates in positions and leadership positions in the controllers in Brazil. The originality of this work lies in the pioneering spirit in observing the efficiency of state public revenues under the optimum of the genre. Thus, this study allows reflections on inequality, which is already an important element in the survey of discussions aimed at reducing the differences between genders in the occupation of top positions.

**Keywords:** Public Controllership. Public Efficiency. Gender Inequality.

**1 Introdução**

As exigências de controle em instituições públicas não são imposições recentes, pois a Lei 4.320 de 1964, em seu artigo 75, já abordou a execução de controle (Brasil, 1964) e na Constituição Federal de 1988 foi reforçada a ideia de controle interno em seus artigos 70 e 74 (Brasil, 1988). Porém foi em 2000, com a publicação da Lei Complementar 101 de 2000, também conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal, que se fez referência à atuação do controle interno, o que favoreceu, a partir daí, a implantação da controladoria no setor público (Brasil, 2000).

Como definição da Controladoria do Estado, a exemplo, o Portal da Transparência do Estado do Mato Grosso (2020), descreve a Controladoria Geral do Estado como um órgão autônomo que está vinculado diretamente à Governadoria, sendo uma instituição permanente e essencial ao Controle Interno do Poder Executivo Estadual, e que tem como funções as atividades de auditoria pública, de correição, de prevenção e combate à corrupção, de ouvidoria, de incremento da transparência da gestão no âmbito da administração pública e de proteção do patrimônio público.

Suzart, Marcelino e Rocha (2011) esclarecem que no setor público a controladoria é direcionada, principalmente, para o acompanhamento da execução orçamentária, tendo como papel principal o desenvolvimento de atividades de aplicação dos recursos públicos. É função da administração pública atender as necessidades coletivas da população e a administração pública deve obedecer aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (Brasil, 1988).

Acerca do uso eficiente dos recursos públicos, Wilson (2005) aponta que não basta analisar apenas a magnitude dos gastos, é necessária uma análise da aplicação que a atenda aos princípios de eficiência, eficácia e efetividade desses gastos, de forma que os anseios da sociedade sejam atendidos. Assim, faz-se necessário que estes gastos estejam alinhados aos interesses sociais de modo a impactar positivamente na eficiência da gestão pública, por meio do gasto feito de modo racional, planejado e com qualidade (Brückner, 2012; Silva et al., 2012; Afonso & Fernandes, 2006).

Morozumi e Veiga (2016), Mukokoma e Van Dijk (2013) apontam que as ações da gestão pública podem exercer influência sobre a eficiência, considerando que a forma como o gestor aloca os recursos arrecadados podem impactar na eficiência da gestão. Neste sentido, observa-se que existe uma grande importância vinculada a quem ocupa o cargo de gestor no órgão administrativo.

No Brasil, a administração pública está alicerçada em disposições da Constituição Federal de 1988, que tem como bases ideológicas o princípio da igualdade de todos os homens e da soberania popular, a organização do Estado de Direito e da independência dos Poderes da República (Brasil, 1988). O princípio da igualdade entre os direitos e deveres do homem e da mulher, é um direito constitucional, mas em muitos estudos pode-se verificar que a igualdade defendida por lei, não está enraizada na cultura organizacional. Um exemplo, é o estudo de Lazzaretti *et al*., (2013) onde constatou-se que em 99 empresas pesquisadas existe desigualdade de gênero, observando que apenas 5,4% dos cargos nos conselhos dessas empresas são ocupados por mulheres.

É sabido que as mulheres encontram muitas barreiras em relação ao reconhecimento e a ascensão nas organizações (Albert, 1992), assim como possuem grande dificuldade de exercer seu estilo natural de liderança (Loden, 1988), enfatizando ainda mais a questão de que existe uma falta de compreensão pelo mundo dos negócios em relação ao cuidado com as outras responsabilidades que as mulheres possuem (Mendell, 1997).

Conforme dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2018), com o passar dos anos, tem-se observado um crescimento na taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro. Uma pesquisa elaborada pela consultoria McKinsey em 2017, revelou que organizações que possuem mulheres em cargos de chefia aumentam em 21% a probabilidade de ter uma lucratividade acima da média (Hunt *et al*., 2018). Luckerath-Rovers (2013) investigou o desempenho financeiro de empresas holandesas, diferenciando-as pela presença ou não de mulheres e como resultado, verificou-se que empresas que possuem mulheres nos cargos de diretoria apresentaram desempenho financeiro superior as que não possuíam.

Assim, a diversidade de gênero nas organizações tem sido objeto de vários estudos que tentam retratar o quanto uma organização pode ganhar quando emprega políticas de inclusão social (Fitzsimmons, 2012; Dezso & Ross, 2012; Belghiti-Mahut & Lafont, 2010). Fitzsimmons (2012) mostrou que homens e mulheres tendem a solucionar problemas difíceis de forma mais eficaz quando trabalham juntos. Dezso e Ross (2012) demonstram que a participação feminina é benéfica para as organizações por apresentarem características comportamentais que tendem a influenciar positivamente as dinâmicas dos conselhos de administração, tais como: comunicação, empatia, aversão ao risco, busca pelo consenso, aspecto mais democrático. Já Belghiti-Mahut e Lafont (2010), no mercado acionário francês, constataram que a participação feminina tende a melhorar o desempenho financeiro.

Porém, mesmo que diante de várias evidências sobre o desempenho feminino nas organizações (Fitzsimmons, 2012; Dezso & Ross, 2012; Belghiti-Mahut & Lafont, 2010; Luckerath-Rovers, 2013), ainda assim, as mulheres ocupam taxas muito pequenas de ocupação em cargos de chefia (Brighent, Jacomossi & Silva, 2015). Mais preocupante que isso, é a explicação para tal fato. Discussões envolvendo as questões de gênero apontam que o prestígio de uma profissão diminui quando o percentual de posições ocupadas por mulheres aumenta (Lemos Junior, Santini & Silveira, 2015).

Neste sentido, a profissão de *controller*, pelo seu conhecimento de legislação e por possuir uma visão ampla das operações da organização, demanda um indivíduo estratégico no fornecimento de uma visão crítica à administração de qualquer entidade (Baur & Avelino, 2019). Por ser considerado um cargo elevado e de responsabilidade significativa, pode-se observar a discriminação em relação ao gênero na profissão, já que, conforme já tratado, a desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho fica mais evidente entre os cargos de chefia (IBGE, 2018).

Diante do exposto, por se tratar de um órgão de extrema importância na esfera pública, o presente estudo tem por objetivo identificar se há uma maior eficiência das receitas públicas quando as mulheres ocupam o cargo mais alto da controladoria dos estados brasileiros. Para tanto, esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: A eficiência das receitas públicas é maior quando as mulheres ocupam o cargo mais alto da controladoria dos estados brasileiros?

Esta pesquisa se justifica pelo fato do dever que a ciência tem de procurar evidências que retratem o quão importante é a atuação profissional daqueles que ainda são considerados minorias excluídas. Outra justificativa do estudo se dá pelo fato da necessidade de avanços na pesquisa sobre Administração Pública com ênfase nas políticas de gestão de recursos e, principalmente, um avanço na literatura no que tange a administração pública feminina.

Considerando que os estereótipos negativos contribuem para a falta de oportunidade no desenvolvimento da carreira para as mulheres (Hymowitz & Schellhardt, 1986), esse estudo busca proporcionar uma contribuição adicional à temática, especialmente porque os resultados irão apontar a proporção dos cargos de chefia na controladoria pública ocupados por mulheres e quando ocupados, se promovem alguma diferença na eficiência da utilização dos recursos públicos, sendo este achado de suma importância para a administração pública e a criação de políticas públicas que promovam a inclusão da mulher neste setor.

Este estudo é o primeiro a observar a eficiência das receitas públicas através da ótica de gênero, além do que, também é um estudo pioneiro no que tange a observação da ocupação feminina nos cargos de chefia da Controladoria dos estados brasileiros. Neste sentido, entende-se ser importante que, tanto a academia quanto o mercado, revejam os estereótipos vinculados ao gênero, por meio de estudos que abranjam não somente a percepção dentro dos limites das universidades, mas que ultrapassem essas fronteiras, buscando identificar as visões em outros grupos sociais, assim como nos diversos setores econômicos.

A contribuição deste trabalho ainda vincula-se a contribuir com a desmistificação de estereótipos de natureza negativa que, porventura, rotulem a atuação da mulher nos cargos de controladoria, contribuindo ainda para uma visão que fomente a inserção da mulher nesta profissão. Neste sentido, este estudo permite reflexões a respeito da desigualdade, o que já se configura como um importante elemento no levantamento de discussões que visem reduzir as diferenças entre os gêneros.

# 2 Referencial Teórico

# 2.1 Controladoria no Setor Público

Meirelles (2006) entende a Administração Pública como sendo todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. Marcelino, Wassally e da Silva (2008) destacam que a principal questão relativa ao controle financeiro exercido sobre a Administração Pública reside no fato de que o patrimônio público é de propriedade do povo e não da própria Administração e que, na busca pela fiscalização da gestão estatal quanto ao cumprimento do interesse público, são criados diversos arranjos institucionais para o exercício do controle orçamentário, financeiro e patrimonial público.

De acordo com Slomski (2005) a controladoria compreende a busca pelo atingimento do ótimo em qualquer ente, seja ele público ou privado. A Controladoria pública coopera para o alcance de programas e metas do governo através de ações eficientes e legais, construindo serviços e condições para o bem-estar da população (Silva, Carneiro & Ramos, 2015). Ainda, a Controladoria Governamental tem por objetivo avaliar, direcionar e monitorar a atuação dos gestores públicos na prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2019).

Segundo Nascimento e Reginato (2009) para a controladoria atingir seu objetivo na organização, faz-se necessária uma adequada estrutura de controles internos respaldados por um sistema adequado de controle. Imoniana e Nohara (2005) enfatizam que controlar é um ato de orientar quanto ao caminho a ser trilhado para o cumprimento de tarefas definidas. Nessa mesma linha de pensamento, Atkinson *et al*. (2000) corroboram que o controle envolve métodos utilizados pela organização com o propósito de deixá-la no caminho certo, para que seus objetivos sejam alcançados.

Silva (2000) diz que em uma entidade pública a fiscalização dos gastos pode ser feita e acompanhada pelos próprios cidadãos, de modo que a controladoria deve facilitar a desburocratização e fornecer as informações contábeis em linguagem acessível a todos. Dessa forma, a controladoria mostra-se importante na esfera pública devido a uma consciência maior dos cidadãos pelos seus direitos, além de uma exigência por uma administração pública resolutiva, que disponibilize serviços públicos de qualidade, com transparência e ética nas práticas públicas (Macedo & Lavarda, 2013).

Do ponto de vista operacional, a controladoria constitui um auxílio à gestão das entidades públicas, e sua implantação exige uma prévia reflexão acerca da missão e da estrutura da unidade de controladoria (Solle, 2003). Ainda que tenham surgido instituições denominadas de “Controladoria Geral” não significa dizer que há um modelo ou um conceito padronizado de controladoria no setor público brasileiro (Suzart, Marcelino & Rocha, 2011). A controladoria dos estados brasileiros, conforme resultados das buscas pela organização, composição, objetivos e funções destacadas nos sites de cada órgão dos estados brasileiros, está organizada de modo comum em 3 unidades de controle subordinadas ao Controlador Geral do Estado:

**Figura 1 -** Organograma Base da Controladoria Geral dos Estados

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Cada unidade subordinada da controladoria geral dos estados brasileiros tem sua função, conforme disposto no quadro a seguir:

**Tabela 1 -** Funções das unidades da Controladoria estadual

|  |  |
| --- | --- |
| Auditoria | Responsável pelo planejamento e implementação das atividades de fortalecimento do controle interno, auditoria, prevenção e orientação aos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, orientação e assessoramento com a elaboração de propostas de atos normativos e emissão de informações. |
| Ouvidoria | Responsável pelo tratamento das reclamações, solicitações, denúncias, sugestões e elogios relativos às políticas e aos serviços públicos, bem como é responsável por garantir o direito de acesso à informação e promover a transparência de forma proativa e espontânea numa linguagem clara e de fácil entendimento. |
| Corregedoria | Detém a função de supervisionar e orientar a atividade correicional dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual. Tem como competência supervisionar, sistematizar, normatizar, padronizar e fiscalizar os processos de responsabilização administrativa de entes privados (PARs), bem como procedimentos atinentes às atividades correicionais, envolvendo agentes públicos, decorrentes de investigações preliminares; sindicâncias; e processos administrativos disciplinares (PADs) de agentes públicos. |

**Fonte:** elaborado pela autora.

Peleias *et al*., (2002) sugere que as funções da controladoria variam de acordo com as especificidades do modelo de gestão adotado por uma organização. Já Borinelli (2006) defende a ideia da existência de um núcleo comum de funções relacionadas com a controladoria, constituindo-se nas funções típicas desta. Ao observar a estrutura das controladorias dos estados brasileiros, é possível convergir tanto com o que Peleias et al., (2002) ou Borinelli (2006) descrevem, pois as controladorias possuem uma estrutura com pontos em comum e outros bem particulares.

Conforme a observação de cada órgão de Controladoria dos estados brasileiros, destaca-se que alguns estados possuem outras unidades além destas 3 já elencadas, podendo ser citadas as unidades de controle e combate a corrupção, coordenadoria de ética e transparência, coordenadoria de tecnologia da informação e comunicação, coordenadoria administrativo-financeira, entre outras mais.

Para Willson, Roehl-Anderson e Bragg (1997) são funções típicas da controladoria: função de planejamento, função de controle, função informativa, função contábil e funções complementares. Na esfera pública, a Controladoria Governamental tem como missão difundir conhecimento, modelar e implementar sistemas de informações capazes de responder aos usuários sobre as informações econômico-físico-financeiras dos entes públicos (Slomski, 2005). Insere-se nesse contexto, as atividades de auditoria governamental que contemplam um campo de especialização da auditoria, voltada diretamente para o patrimônio e/ou o interesse público compreendendo a auditoria interna e externa (Peter & Machado, 2007).

Alguns estados não possuem o órgão de controladoria definido como Controladoria Geral do Estado, mas possuem, como exemplo, no Pará, a Auditoria Geral do Estado, que conforme o portal de transparência da Auditoria Geral do Estado do Pará, em janeiro de 1999 começou a funcionar o Sistema de Controle Interno e a Auditoria Geral, com objetivo de fiscalizar as ações e atos governamentais, concebendo os procedimentos de orientação pedagógica para os erros e as irregularidades administrativas e contábeis encontrados (Pará, 2020). Dessa forma, pode-se observar que mesmo quando não se tem definido, especificamente, por nomenclatura um órgão de controladoria, ainda assim as práticas se assemelham.

Para tanto, a execução das funções da controladoria no âmbito público também cabe ao *Controller*. No entanto, destaca-se que a nomenclatura utilizada para o cargo máximo dentro da Controladoria Geral do Estado é o cargo de Controlador Geral do Estado. Assim, para Slomski (2005), o *Controller* público deve ter em mente que a administração pública é milenar e desde os primórdios os gestores públicos vêm buscando o ótimo em seus resultados. O autor ainda ressalta que esse profissional deve saber que a entidade pública sofre externalidades positivas e negativas, bem como arca com o risco moral pelas informações apresentadas aos contribuintes.

# 2.2 Mulheres nos Espaços de Poder e Tomada de Decisão

Kaufman e Hotchkiss (2003) apresentam dados americanos que mostram a baixa representatividade das mulheres em cargos de alto escalão. Assim, é possível verificar que a desigualdade entre os gêneros se evidencia de diversas maneiras no meio corporativo e profissional. Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) enfatizam três casos: a discriminação salarial, a segregação ocupacional e a dificuldade de ascensão profissional das mulheres.

Para LaRouche e Ryan (1991), o preconceito é uma das causas básicas dos problemas que as mulheres encontram no mercado de trabalho e, mesmo quando tentam se comportar exatamente como seus colegas homens, ainda não são vistas pelos outros sob o mesmo enfoque (Loden, 1988). No estudo de Muraro (1992) é evidenciado que muitas mulheres acreditam que só conseguirão sucesso se conseguirem mudar e se aproximar da maneira masculina de ser, sendo mais agressivas e egoístas, tornando-se competitivas enquanto eram cooperativas e solidárias no domínio privado.

Existe uma ideia de regra não escrita defendida pelos autores Albert (1992), Mendell (1997), LaRouche e Ryan (1991) que teria como objetivo diminuir ou bloquear o acesso à conquista do poder pelas mulheres, devido ao fato de tentar mantê-las longe dos lugares onde os homens costumam se reunir, sendo excluídas de rodinhas, almoços e *happy-hours* depois do trabalho ou fazendo-as se sentirem deslocadas e fora de sintonia. Conforme estes autores, esta estratégia tenta garantir que as mulheres não consigam ganhar a experiência de que precisam para crescer na organização ou no mundo dos negócios, fazendo, assim, com que o poder permaneça em mãos masculinas.

Segundo a última edição da *International Business Report* (IBR) – *Women in Business* *2019*, pesquisa da Grant Thornton (2019) com mais de 4,5 mil empresários no mundo, para os cargos do mais alto nível nas corporações, apenas 15% das empresas possuem uma mulher no topo. A pesquisa global *“International Women’s Day 2019* – *Global attitudes towards gender equality*” da Ipsos feita em 27 países, incluindo o Brasil, com 18.800 entrevistados, entre dezembro/2018 e janeiro/2019 aponta que, globalmente, dois terços dos entrevistados (65%) concordam que as mulheres não vão atingir a igualdade sem que os homens também tomem ações para apoiar os direitos das mulheres. No Brasil, 60% concordam com essa afirmação. Entretanto, as pessoas estão menos confiantes de que isso vá acontecer no governo e na política (37%). No mundo, cinco em cada dez entrevistados (52%) acreditam que existem mais vantagens em ser homem do que mulher atualmente. O Chile lidera nessa questão, com 72%, enquanto o Brasil aparece em 22º lugar, com 45%.

Conforme a mesma pesquisa (Grant Thornton, 2019), os entrevistados elencaram as atitudes que mais ajudariam na promoção de igualdade de gênero: Equiparação salarial (69%); criação de leis mais duras para prevenir a violência e o assédio contra as mulheres (68%); dividir a responsabilidade da criação das crianças e do cuidado do lar (66%); educar meninos e meninas sobre a importância da igualdade de gênero na escola (66%).

Assim, com tempo, já é perceptível que devido a vários fatores sociais, políticos e culturais, conforme Leone (2003), que as diferenças de trabalho masculino e feminino estão diminuindo, não somente pela capacidade das mulheres de entrarem no mercado reservado aos homens, mas também pela participação conjunta de homens e mulheres nos empregos que o mercado de trabalho oferece a ambos os sexos (Leone, 2003). Neste sentido, para Bruschini e Lombardi (2002), o avanço das mulheres na aquisição de escolaridade as proporcionou qualificação para o ingresso e permanência no mercado de trabalho em cargos que requerem maiores graus de escolaridade.

Porém, conforme Jaime (2011), algumas áreas de atuação são mais receptivas à presença das mulheres do que outras. Em setores como mercado financeiro, por exemplo, a presença da mulher ainda é vista de forma negativa, uma vez que o seu estereótipo de gênero está ligado ao frágil, sensível e delicado, traços incompatíveis com a atuação na área (Cramer *et al.,* 2012).

Por exemplo, a função de *controller*, para Siqueira e Soltelinho (2001), exige que o profissional tenha uma ampla bagagem profissional, profundos conhecimentos em informática, domínio de uma ou mais línguas estrangeiras, liderança, poder de comunicação e habilidades para trabalhar sob pressão e em equipe. Oliveira, Perez Jr e Silva (2008) apontam, também, os seguintes conhecimentos exigidos para a execução da função de *controller*: Contabilidade e finanças; Sistemas de Informações gerenciais; Tecnologia de informação; Aspectos legais do negócio e visão empresarial; Métodos quantitativos; e Processos informatizados da produção de bens e serviços.

Na controladoria pública, conforme o **Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019** que dispõe sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE, que são os cargos de direção e assessoramento das controladorias gerais, em seus art. 2º ao 5º, alguns dos critérios de nomeação conforme níveis são: perfil profissional ou formação acadêmica compatível com o cargo ou a função para o qual tenha sido indicado; possuir experiência profissional de, no mínimo, cinco anos em atividades correlatas às áreas de atuação do órgão ou da entidade ou em áreas relacionadas às atribuições e às competências do cargo ou da função; possuir título de especialista, mestre ou doutor em área correlata às áreas de atuação do órgão ou da entidade ou em áreas relacionadas às atribuições do cargo ou da função (Brasil, 2019).

Diante dos critérios elencados como necessários ao *controller* tanto público, quanto privado, fica nítido que esta seria uma das funções elencadas por Jaime (2011) e Cramer *et al.,* (2012) onde as mulheres teriam maiores dificuldades de inserção no mercado de trabalho. Para Jaime (2011), a ocupação de cargos gerenciais ou de direção na área de produção e finanças apresenta maior entrave para a mulher comparativamente a outras como o setor de recursos humanos ou de responsabilidade social e filantrópica, nos quais as habilidades relacionadas com o estereótipo de gênero estão em linha com a execução das atividades profissionais.

Por outro lado, estudos como o de Dragišević e Mihićh (2020) chama atenção para o fato de que hoje em dia, há um grande desejo e engajamento de todas as camadas da sociedade e do Estado em mudar tal situação para que as mulheres possam comprovar suas habilidades nos cargos de maior responsabilidade, tanto nas empresas privadas quanto no setor público. Tanto que a promoção da igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres encontra-se elencada entre os oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODMs), proclamados em 2000 pelas Nações Unidas em Nova Iorque, e entre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20) (NAÇÕES UNIDAS, 2000; 2015). Desta forma, espera-se que em breve, o cenário seja completamente diferente para as mulheres.

# 2.3 Eficiência das Receitas Públicas

Conforme o art. 9 da Lei no 4.320/64, a receita pública compreende o “tributo e a receita derivada instituída pelas entidades de direito público, compreendendo os impostos, as taxas e contribuições nos termos da constituição e das leis vigentes em matéria financeira” (Brasil, 1964). Para Carvalho (2008), as receitas públicas são todos os recursos de caráter não devolutivo, instituídos e arrecadados pelo poder público em qualquer esfera governamental, com a finalidade de realizar gastos que atendam às necessidades ou demandas da sociedade.

Um ponto importante em relação às receitas públicas, que tem sido um tópico de discussão e despertado o interesse de inúmeros pesquisadores, é a eficiência na utilização de tais receitas (Brückner, 2012; Silva *et al*., 2012; Beuren, Moura & Kloeppel, 2013). Utilizar receitas públicas de maneira eficiente quer dizer alocá-las de modo racional, planejado e com qualidade (Brückner, 2012). Para Arretche (2002), a importância da avaliação de eficiência para o planejamento e gestão das políticas reside na possibilidade de dar ao gasto público melhor alocação e uso mais racional. A alocação eficiente das receitas, para Silva *et al.*, (2012), é um dos principais desafios dos gestores que precisam corresponder às expectativas de uma sociedade que, a cada dia, exige resultados que promovam a maximiza ção do desenvolvimento econômico e social.

Dessa forma, o êxito da ação estatal possui ligação direta com a execução dos gastos com eficácia, eficiência e efetividade, de maneira que consiga maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, utilizando as receitas de maneira adequada e eficiente (Amorim, Diniz & Lima, 2017). Diante de tal propósito, a administração pública brasileira, ao longo dos anos, vem passando por diversas reformas administrativas, as quais visam uma maior eficiência e produtividade em suas ações (Pacheco *et al.,* 2016), permitindo uma propensão para resultados e uma transparência mais efetiva (Souza & Barros*,* 2013).

As décadas de 1970 e 1980 tiveram grande relevância nesse preceito, onde surgiu um novo pensamento sobre a administração pública (Silva *et al.,* 2019). Segundo Blonski *et al.,* (2017) esse entendimento objetivava afastar-se da teoria burocrática, buscando uma ligação a conceitos direcionados ao âmbito privado, denominado de *New Public Management* motivando as reformas estruturais do Estado elaboradas no Brasil durante a década de 1990 e fundamentado a fortalecer um Estado que teria eficiência como um dos seus princípios fundamentais.

A necessidade de se obter maior eficiência e maior impacto dos gastos públicos tem ensejado um aprimoramento nos instrumentos e técnicas para tomada de decisão e para avaliação das políticas públicas no país (Costa & Castanhar, 2003; Jannuzzi, 2002), porém a população brasileira, de uma forma geral, não tem a cultura de buscar informações sobre o desempenho administrativo dos seus gestores (Diniz, Macedo & Corrar, 2012), destacando-se assim ainda mais a importância de se buscar meios que possam garantir a mensuração da eficiência das receitas públicas.

Douglas (2016) argumenta que a gestão no setor público impacta diretamente nas vidas das pessoas. Dessa forma, sugere-se que a administração eficiente dos recursos públicos tende a estar associada à melhoria na vida da população (Silva *et al.,* 2019). Neste sentido, para os cidadãos, a mensuração da eficiência das receitas públicas, é de grande valia, uma vez, que mesmo que se acompanhe de perto os gastos e arrecadações públicas, ainda assim, não é possível dizer se os gestores públicos estão de fato, maximizando e empregando da melhor forma possível tais recursos.

**3 Metodologia da Pesquisa**

Para atender ao objetivo proposto no artigo, realizou-se pesquisa descritiva, conduzida por meio de análise documental e abordagem quantitativa. A amostra da pesquisa é do tipo intencional e não probabilística, compreendendo os 26 estados brasileiros e mais o Distrito Federal. Optou-se por conservar na amostra os estados que não possuem ainda um órgão denominado, especificamente, Controladoria Geral do Estado, como os estados de São Paulo e Rio Grande do Sul, pois as funções desempenhadas são as mesmas, mesmo que por órgãos com titulações distintas.

A composição do organograma das Controladorias Gerais, Secretarias e Auditorias Gerais, foi coletada nos sites do órgão específico de cada estado, sendo assim possível identificar quais estados possuem uma mulher como dirigente máximo da controladoria do estado. Os órgãos de controle máximo de cada estado brasileiro, estão dispostos na Tabela a seguir.

**Tabela 2 -** Denominação dos Órgão máximos de controle dos Estados brasileiros

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Estado** | **Denominação do Órgão** | **Dirigente Máximo** |
| Acre (AC) | Controladoria Geral do Estado | Controlador Geral do Estado |
| Alagoas (AL) | Controladoria Geral do Estado | Controlador Geral do Estado |
| Amapá (AP) | Controladoria Geral do Estado | Controlador Geral do Estado |
| Amazonas (AM) | Controladoria Geral do Estado | Controlador Geral do Estado |
| Bahia (BA) | Auditoria Geral do Estado | Auditor Geral |
| Ceará (CE) | Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado | Secretário de Estado Chefe da Controladoria e Ouvidoria Geral |
| Distrito Federal (DF) | Controladoria-Geral do Distrito Federal | Secretário de Estado Controlador-Geral do Distrito Federal |
| Espírito Santo (ES) | Secretaria de Controle e Transparência | Secretário de Estado de Controle e Transparência |
| Goiás (GO) | Controladoria Geral do Estado | Secretário Chefe da CGE |
| Maranhão (MA) | Controladoria Geral do Estado | Auditora da Controladoria Geral do Estado |
| Mato Grosso (MT) | Controladoria Geral do Estado | Secretário Controlador Geral |
| Mato Grosso do Sul (MS) | Controladoria Geral do Estado | Controlador Geral do Estado |
| Minas Gerais (MG) | Controladoria Geral do Estado | Controlador Geral do Estado |
| Pará (PA) | Auditoria Geral do Estado | Auditor Geral |
| Paraíba (PB) | Controladoria Geral do Estado | Controlador Geral do Estado |
| Paraná (PR) | Controladoria Geral do Estado | Controlador Geral |
| Pernambuco (PE) | Secretaria de Controladoria Geral do Estado | Secretária da Controladoria-Geral |
| Piauí (PI) | Controladoria Geral do Estado | Controlador Geral do Estado |
| Rio de Janeiro (RJ) | Controladoria Geral do Estado | Controlador Geral do Estado |
| Rio Grande do Norte (RN) | Controladoria Geral do Estado | Controlador Geral do Estado |
| Rio Grande do Sul (RS) | Contadoria e Auditoria-Geral do Estado (CAGE) | Contador e Auditor-Geral do Estado |
| Rondônia (RO) | Controladoria Geral do Estado | Controlador Geral do Estado |
| Roraima (RR) | Controladoria Geral do Estado | Controlador Geral do Estado |
| Santa Catarina (SC) | Controladoria Geral do Estado | Controlador Geral do Estado |
| São Paulo (SP) | Controladoria Geral do Estado | Controlador Geral do Estado |
| Sergipe (SE) | Secretaria de Estado da Transparência e Controle | Secretario Chefe |
| Tocantins (TO) | Controladoria Geral do Estado | Secretário Chefe da CGE |

**Fonte:** Dados da pesquisa

Para identificar quais controladorias eram chefiadas por mulheres, todos os endereços eletrônicos de cada estado brasileiro foram consultados no intuito de verificar o organograma de cada controladoria. Não foi possível, no entanto, verificar o histórico de tais organogramas para que fosse possível elencar períodos anteriores para a análise dos dados. Desta forma, apenas o ano de 2019 compõe o espaço amostral da pesquisa.

Segundo Araújo, Monteiro e Cavalcante (2011) e Alonso, Clifton, Díaz-Fuentes (2015), os gastos e receitas públicas são influenciados por inúmeras variáveis, dentre elas o Produto Interno Bruto (PIB), a renda familiar, demanda por serviços básicos, mudanças políticas, as transferências governamentais, aumento da população, entre outras, das quais dependem também de fontes financiadoras dos gastos, sejam pela arrecadação de impostos, emissão de títulos públicos ou empréstimos compulsórios. Neste sentido, e Beuren, Moura e Kloeppel (2013) sugerem, numa relação insumo-produto, que os Estados são consideradas eficientes quando, através da arrecadação de receitas públicas, são capazes de gerar melhores indicadores socioeconômicos, como PIB e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Assim, este estudo calcula a eficiência do uso das receitas pelos estados brasileiros com base no modelo proposto por Beuren, Moura e Kloeppel (2013).

**Tabela 3 -** Modelo de eficiência das receitas públicas

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Eficiência | Input 1 | Input 2 | Input 3 | Output 1 | Output 2 |
| PIB | IDH | População | Receita Corrente | Receita de Capital |

**Fonte:** Beuren, Moura e Kloeppel (2013).

Os dados de Receita Corrente e Receita de Capital foram coletados no site da Secretaria do Tesouro Nacional, tendo como última base o ano de 2019. O PIB foi mensurado pelo valor do produto interno bruto de cada estado, obtido no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e refere-se ao ano de 2019. O IDH foi medido pelo indicador total do IDH estadual, obtido no site do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e refere-se ao ano de 2019. O tamanho foi medido pela população de cada estado, com dados obtidos no site do IBGE com data de referência em 1º de julho de 2019.

Para identificar os estados brasileiros que apresentam melhor combinação da receita total (receita corrente, receita de capital) relacionada com seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), Produto Interno Bruto (PIB) e tamanho, foi utilizado o cálculo da eficiência através da “análise envoltória de dados” – DEA.

Conforme Marinho, Benegas e Lima (2004) a estimação da eficiência pode ser obtida pela utilização do método de “análise envoltória de dados” (DEA), que consiste em definir uma fronteira formada pela conexão das melhores práticas na utilização dos recursos públicos e na geração dos produtos e serviços. Uma das vantagens da DEA é que ela não impõe uma forma particular funcional de dados na determinação de uma DMU eficiente; pelo contrário, nessa metodologia capturam-se interações entre variáveis que apresentam dimensões diferentes (Diniz, Macedo & Corrar, 2012).

A metodologia DEA tem por objetivo obter um índice da eficiência (θ) para cada unidade. Este índice de eficiência corresponde a uma medida de distância (neste caso, radial) entre a observação e a fronteira, sendo que os escores θ situam-se entre 0 e 1 (0 a 100%), e a sua diferença para a unidade representa a proporção na qual os insumos poderiam ser poupados sem se alterar o nível de produção. Quanto mais perto de um, tanto mais eficiente é a observação (Souza, Macedo & Ferreira, 2010).

O cálculo, segundo Zhu (2000), mostra o quanto uma instituição é eficiente, no tratamento de seus inputs e outputs, em relação às outras, numa análise que fornece um indicador (score) que varia de 0 a 1. Segundo o autor, somente as instituições que obtêm índice de eficiência igual a 1 é que fazem parte da fronteira eficiente.

Para atender ao objetivo proposto pelo estudo, após o cálculo da eficiência dos estados, por meio das medidas de estatísticas descritivas será comparada a eficiência dos Estados que possuem homens como dirigentes máximos da controladoria, com os estados que possuem mulheres nessa mesma função.

**4. Análise e Discussão dos Resultados**

Para identificar como estão organizadas as controladorias dos estados no Brasil, em cada endereço eletrônico, de cada governadoria/controladoria estadual, buscou-se identificar qual o órgão responsável pela fiscalização e controles internos, assim como quem é o seu dirigente máximo.

Em 2019, dos 26 estados brasileiros e mais o Distrito Federal, o cargo de Controlador Geral do Estado, é ocupado por mulheres em apenas 3 estados, sendo os 3, do nordeste (Alagoas, Maranhão e Pernambuco). Isso quer dizer que apenas 11,11% dos Cargos de Controladores Gerais dos Estados e Distrito Federal são ocupados por mulheres no Brasil. Este dado não surpreende, uma vez que o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), expõem que a participação da mulher no mercado de trabalho vai caindo conforme aumenta o nível hierárquico.

Para Cavazotte, Oliveira e Miranda (2010) o fato é que os cargos que necessitam de maior qualificação ou que apresentam maiores possibilidades de ascensão na carreira, ainda são ocupados predominantemente por homens. De acordo com Jaime (2011), o termo *pink collar work* refere-se ao fato das mulheres que ocupam cargos executivos notórios nos ambientes empresariais, no Brasil, estarem ligados a setores específicos da economia, como serviços sociais, culturais e de saúde, por exemplo.

**Figura 2 -** Representatividade feminina na Controlaria dos Estados brasileiros

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Porém, embora estudos sobre gênero apontem o desprestígio da profissão quando esta é exercida por mulheres, sob o contexto das representações sociais, no imaginário coletivo, a mulher *controller* é vista com um preparo maior para atendimento ao cliente, visto que ele precisa de atenção com maior minuciosidade, zelo e servilidade, características que são encontradas com mais naturalidade no sexo feminino (Lemos Junior, Santini & Silveira, 2015).

Quando as mulheres, como líderes trabalham em equipe ou estão administrando um trabalho de grupo, elas colocam a cooperação acima da competição, incentivando a comunicação aberta e requerendo a contribuição do funcionário para que se estabeleçam metas com as quais todos concordem, encorajam a criatividade e a crescente autonomia entre os membros da equipe, bem como se permitem administrar os relacionamentos e os seus próprios sentimentos (Loden, 1988).

Dessa forma, na controladoria pública, a mulher pode ser entendida como alguém que zelará pelas necessidades da população, e assim, usará as receitas do estado com maior eficiência. Para Ribeiro *et al.,* (2008), é importante atentar-se ao perfil do *controller*, visto que esse profissional deve ser detentor de conhecimentos, habilidades e qualificações, de modo a auxiliar no planejamento e no controle dentro do processo de gestão. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2008) ainda ressaltam que a visão de negócios, ou seja, a capacidade de visualizar holisticamente a organização, também está entre as qualidades do *controller.*

Diane das perspectivas, cabe analisar, após o cálculo da eficiência no uso das receitas públicas, se os estados que possuem uma mulher como dirigente máximo do órgão de controladoria Geral, acabam sendo mais eficientes do que os estados que são dirigidos por homens. A tabela a seguir analisa a eficiência por grupo de estado segregado conforme o gênero do Controlador do Estado.

**Tabela 4** - Estatística Descritiva da Eficiência

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Variável | N | Média | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo |
| Eficiência - Mulher | 3 | 0.986667 | 0.023094 | 0.96 | 1 |
| Eficiência - Homem | 24 | 0.98125 | 0.021931 | 0.94 | 1 |

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Frequentemente, as mulheres são vistas como menos competitivas, ambiciosas e adeptas da política organizacional, percepções estas que podem ter mais a ver com papéis tradicionais do que com a realidade (Seago, 2018), uma vez que a eficiência da utilização dos recursos públicos é maior nos estados onde há liderança feminina na controladoria.

Dos 3 estados brasileiros que possuem uma mulher no cargo de dirigente máximo na controladoria do Estado, 2 deles (Alagoas e Maranhão – 66,66%) estão dentro da fronteira de eficiência. Dos 24 estados que possuem um homem como dirigente máximo da Controladoria do estado, apenas 10 estados são considerados eficientes (41,66%). Da mesma forma, a média da medida de eficiência, aponta que os estados que possuem mulheres como dirigentes máximas das controladorias são mais eficientes.

Seja no setor público ou privado, a presença da mulher nos cargos de topo, fazem a diferença. Conforme os achados, este estudo evidencia que ainda existe uma grande disparidade de gênero quando o assunto são cargos de chefia, porém, as evidências dos resultados apontam que quando a mulher ocupa tais cargos, os indicadores de eficiência no setor público, melhoram. Um estudo que pode ser comparativo é o de Massaini *et al.*, (2014), que utilizando dados do primeiro trimestre de 2014 de 202 empresas listadas como ativas da BM&FBovespa, encontraram uma relação positiva e significante da participação das mulheres no conselho de administração das empresas, em valores percentuais, com seu resultado financeiro.

Os dados da pesquisa ainda revelam que os seis estados brasileiros que apresentaram os piores indicadores de eficiência do uso de recursos públicos, são todos controlados por homens a frente do cargo máximo da Controladoria Geral do Estado. O pior estado do Brasil, a nível de eficiência, é Minas Gerais com um indicador de 0,9373.

Os estados brasileiros considerados eficientes (dentro a fronteira de eficiência 1,0) são: Acre, Alagoas, Bahia, Ceará, Distrito Federal, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Piauí, Roraima, São Paulo e Sergipe. No entanto, verifica-se que no estudo de Beuren, Moura e Kloeppel (2013), dos 26 estados, 17 deles atingiram score 1, ou seja, no ano de 2013, a maioria dos estados brasileiros era eficiente na utilização dos recursos públicos. Já neste estudo, que analisa a eficiência dos estados no ano de 2019, é possível verificar que o número de estados eficientes foi reduzido. Em 2019, apenas 11 estados tem um índice de eficiência igual a 1,0.

Silva *et al,* (2019) também observaram que os estados brasileiros perderam eficiência com o passar dos anos. No ano de 2003, foi observado que 11 Estados atingiram a curva de eficiência do modelo, já no ano de 2013 é possível identificar 8 Estados que alcançam a eficiência total, ou seja, indicador igual a 1 (100%). Neste sentido, analisar a eficiência, segundo Silva *et al.,* (2012), é importante e necessário, no sentido de desenvolver políticas que ampliem e melhorem a atuação dos gestores públicos.

**5 Considerações finais**

Este estudo teve como objetivo identificar se há uma maior eficiência das receitas públicas quando as mulheres ocupam o cargo mais alto da controladoria dos estados brasileiros. A análise da amostra, contendo os 26 estados e mais o Distrito Federal, permitiu observar questões fundamentais quanto a atuação da mulher frente a controladoria pública.

O art 5º da Constituição Federal de 88 diz que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações. Nas Controladorias gerais dos estados brasileiros, formalmente, também não existe nenhuma distinção sobre sexo na nomeação para os cargos de chefia, porém há uma discrepância enorme entre o número de cargos ocupados por mulheres e os ocupados por homens.

Seja por fatores culturais, ideológicos ou institucionais, os resultados documentados neste estudo confirmam o fato de ainda haver pouca representatividade feminina nos cargos de alto escalão. Quando é notória a disparidade entre a atuação feminina e a masculina, surgem indagações sobre o que fazer para que a igualdade estabelecida constitucionalmente, venha a ser parte da realidade.

Em relação a eficiência das receitas públicas, o estudo evidencia que os estados que possuem mulheres como Controladoras Gerais, em média, são mais eficientes que os estados dirigidos por homens no mesmo cargo. Porém, mesmo assim, em apenas 3 Estados do Brasil, há representação feminina.

Assim, a leitura que se tem é que ainda há um longo caminho a ser percorrido. Espera-se muito da mulher. Espera-se que ela consiga provar que é realmente eficiente e capaz para ocupar a liderança, enquanto o homem apenas precisa atuar. Como apontado neste estudo, mesmo que com indicadores menores de eficiência, os homens ainda predominam nos cargos de topo. Diante do cenário, para conquistar a igualdade, a mulher ainda deve continuar a lutar por seus direitos, continuar a se qualificar, assim como desenvolver e evidenciar sua capacidade de liderança. Espera-se que com o passar dos anos, a mulher que vem conquistando seu espaço e se torna cada vez mais qualificada, o cenário venha a ser completamente diferente do que ainda é visto hoje.

Este estudo implica em várias contribuições. Em função da literatura, este é o primeiro trabalho que investiga a eficiência das receitas públicas estaduais sob a ótica de gênero, contribuindo assim, para uma abordagem que enfatiza a necessidade da observância dos direitos públicos quanto as desigualdades existentes na ocupação dos cargos públicos. Este estudo ainda colabora para a motivação e justificativa para a inserção da mulher nos altos cargos públicos administrativos, sendo os resultados da pesquisa de oportuna relevância para a população brasileira. Ainda em função do bem-estar coletivo, este estudo, ao mensurar a eficiência das receitas públicas, contribui para que a população tenha conhecimento do fator feminino como propulsor da melhor aplicação dos recursos públicos perante as necessidades sociais.

Apesar da relevância dos resultados, este estudo apresenta algumas limitações. Uma delas se deve ao fato de que este estudo focou apenas em analisar um único período de atuação da mulher na controlaria dos estados brasileiros, devido ao fato de não ter havido acesso as informações de composição de quadro funcional de anos anteriores. Outra limitação se deve ao baixo número de representatividade feminina, não sendo possível afirmar que tal resultado possa ser tido como referência, mas que o resultado seja visto como mais uma barreira para a atuação feminina frente aos altos cargos públicos ou privados.

Mesmo que com uma baixa representação, mas que com evidências positivas quanto a atuação da mulher, este estudo reforça a ideia e a necessidade de pesquisas que tentem demonstrar o quão importante se faz a diversidade de gênero para a melhoria de resultados, tanto no setor público, quanto no privado.

Dessa forma, os resultados despertam interesses para novas pesquisas sobre a mulher nos cargos de chefia e na controladoria, assim como o anseio por explorar outras variáveis que influenciam a eficiência na utilização das receitas nos estados brasileiros. Neste sentido, recomenda-se, como pesquisas futuras, analisar a atuação da mulher frente aos cargos mais altos, em longos períodos, assim como analisar se em períodos que são dirigidos pela atuação masculina, exista alguma diferença plausível quanto a eficiência das receitas públicas.

Ainda como sugestão, cabe estudos que façam o acompanhamento dos indicadores de eficiência, uma vez que este estudo demonstrou que, com o passar dos anos, menos estados podem ser considerados eficientes. Outra indicação de pesquisa, seria a ampliação da amostra de modo que analise a atuação da mulher na controladoria dos municípios brasileiros.

**Referências**

Afonso, A., & Fernandes, S. (2006). Measuring local government spending efficiency: evidence for the Lisbon region. *Regional Studies*, v. 40, n. 1, p. 39-53.

Albert, S. W. (1992). *Mulher por conta própria*. São Paulo: Best Seller.

Alonso, J. M., Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2015). The impact of New Public Management on efficiency: an analysis of Madrid’s hospitals. *Health Policy*, v. 119, p. 333- 340.

Amorim, K. A. F., Diniz, J. A., & Lima, S. C. (2017). A visão do controle externo na eficiência dos gastos públicos com educação fundamental. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 11, n. 29, p. 56-67.

Araújo, J. A., Monteiro, V. B., & Cavalcante, C. A. (2011). Influência dos gastos públicos no crescimento econômico dos Municípios do Ceará. In: Carvalho, E. B. S.; Oliveira, J. L.; Trompieri Neto, N; Medeiros, C. N.; Sousa, F. J. (Org.). *Economia do Ceará em Debate 2010.* Fortaleza: IPECE.

Arretche, M. (2002). Avaliação de políticas públicas é objeto de pesquisa. Disponível em: https://www.comciencia.br/dossies-1-72/entrevistas/ppublicas/arretche.htm. Acesso em: 11 dez 2020.

Atkinson, A. A., Banker, R. D, Kaplan, R. S, & Yourng, S. M. (2000). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas.

Baur, I. C., & Avelino, B. C. (2019). A Questão de Gênero em Relação à Profissão de Controller: Percepção de Estudantes e Docentes do Curso de Controladoria e Finanças. *XVI Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*, 1-20.

Belghiti-Mahut, S., & Lafont, A. L. (2010). Lien entre présence des femmes dans le top management et performance financière des entreprises en France. *Revue Gestion 2000*, 27, 131-146.

Beuren, I. M, Moura, G. D., & Kloeppel, N. R. (2013). Práticas de governança eletrônica e eficiência na utilização das receitas: uma análise nos estados brasileiros. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 2, p. 421-441, 2013.

Blonski, F., Prates, R. C., Costa, M., & Vizeu, F. (2017). O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 9, n. 1.

Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis.* 2006. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

Brasil. (1964). *Lei nº4.320, de 17 de março de 1964.* Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm>> Acesso em: 11 de dezembro de 2020.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*: 05 de outubro de 1988. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 nov 2020.

Brasil. (2000). *Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.* Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>>. Acesso em: 29 de novembro de 2020.

Brasil. (2019). *DECRETO Nº 9.727, DE 15 DE MARÇO DE 2019*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/\_ato2019-2022/2019/decreto/D9727.htmAcesso em: 11 dez 2020.

Brighenti, J., Jacomossi, F. & Silva, M. Z. (2015). Desigualdades de gênero na atuação de Contadores e Auditores no mercado de trabalho Catarinense. *Enfoque: Reflexão Contábil,* 34(2), pp. 109-122.

Bruschini, C., & Lombardi, M. R. (1996). O trabalho da mulher brasileira nos primeiros anos da década de 90. *Encontro Nacional de Estudos Populacionais*, 10., 1996, Caxambu. Anais... Belo Horizonte: ABEP, v. 1.

Brückner, M. (2012). An instrumental variables approach to estimating tax revenue elasticities: Evidence from Sub-Saharan Africa. *Journal of Development Economics*, v. 98, n. 2, p. 220- 227.

Carvalho, D. (2008). *Orçamento e Contabilidade pública: teoria, prática e mais de 800 exercícios*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Cavazotte, F. de S.C.N., de Oliveira, L.B., & de Miranda, L.C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração*, v. 45, n. 1, p. 70-83. doi: 10.1016/S0080-2107(16)30510-6.

Costa, F. L., & Castanhar, J. C. (2003). Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. Revista de Administração Pública, v. 37, n. 5, p. 969- 992, Rio de Janeiro.

Cramer, L., Cappelle, M. C. A., Andrade, A. L. S., & Brito, M. J. (2012). Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. *REGEP*, v. 1, n. 1, p. 53-71. doi: 10.14211/regepe.v1i1.14

Dezsö, C. L., & Ross, D.G. (2012). Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation. *Strategic Management Journal,* 33 (9): 1072–89.

Diniz, J. A., Macedo, M. A. S., & Corrar, L. J. (2012). Mensuração da eficiência financeira municipal no Brasil e sua relação com os gastos nas funções de governo. ***Gestão & Regionalidade****,* v. 28, n. 83, p. 5-20.

Dragišević, I.; Mihić, M. (2020). Women Leadership in Public Sector - Evidence from Serbia. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, Vol. 18 Issue 2, p253-270. 18p.

Douglas, S. Value-oriented public management in vulnerable societies: assessing the impact of Public Value Management practices in three Caribbean countries. *Commonwealth & Comparative Politics*, v. 54, n. 4, p. 536-556, 2016.

Fitzsimmons, S. R. (2012). Women on boards of directors: Why skirts in seats aren’t enough. *Business Horizons*, [s.l.], v. 55, n. 6, p.557-566.

Grant Thornton. (2019). Women in business 2019: construindo um plano de ação. Grant Thornton Brasil. Disponível em: < https://www.grantthornton.com.br/globalassets/1.-member-firms/brazil/6.insights/pdf/gtil-wib-report\_grant-thornton\_br\_2019\_final.pdf>Acesso em: 28 de novembro de 2020.

Hunt, V., Yee, L., Prince, S., & Dixon-Fyle, S. (2018). *A diversidade como alavanca de performance*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br>. Janeiro de 2018. Acesso em: 29 de novembro de 2020.

Hymowitz, C., & Schelhardt, T.D. (1986) The Glass-Ceiling: Why Women Can’t Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs. *The Wall Street Journal*, 57, D1, D4-D5.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). *Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem*. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem#:~:text=Mais%20horas%20de%20trabalho%2C%20menos,(10%2C5%20horas). Acesso em: 11 dez 2020.

Imoniana, J. O., & Nohara, J. J. (2005). Cognição da Estrutura de Controle Interno: Uma pesquisa exploratória. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v.2, n.1, p.37–46.

Jaime, P. (2011) Para além das pink collars: gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas. *Civitas-Revista de Ciências Sociais*, v. 11, n. 1, p. 135 - 155. doi: 10.15448/1984-7289.2011.1.6811

Jannuzzi, P. M. (2002). Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. *Revista de Administração Pública*, p. 51-72.

Kaufman, B. E., & Hotchkiss, J. L. (2003). *The economics of labor markets* (6th ed.). Ohio: Thomson Learning.

Larouche, J., & Ryan, R. (1991). *Estrategias para Mulheres no Trabalho*. Tradução Lúcia Setuiko Tengan. São Paulo. Makron, Mcgraw – Hill.

Lazzaretti, K., Godoi, C. K., Camilo, S. P.O., & Marcon, B. R. (2013). Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. *Gender in Management,* Vol. 28 No. 2, pp. 94-110. <https://doi.org/10.1108/17542411311303239>

Lemos Júnior, L. C., Santini, R. B. & Silveira, N. S. P. (2015). A feminização da área contábil: um estudo qualitativo básico. *REPeC – Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade,* 9(1), Pp. 64-83.

Leone, E. T. (2003). *Trabalho da mulher em regiões metropolitanas do Brasil.* In: Proni, M. W., & Wilnês, H. (Orgs.). Trabalho, mercado e sociedade: o Brasil nos anos 90. São Paulo: Editora Unesp; Campinas: Instituto de Economia da Unicamp.

Loden, M. (1988). *Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma*. São Bernardo do Campo, SP: Bandeirante.

Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on Boards and Firm Performance. *Journal of Management & Governance*, 17. 1-19. Doi: 10.1007/s10997-011-9186-1.

Macêdo, F. F. R. R., & Lavarda, C. E. F. (2013). Características da produção científica nacional e internacional sobre orçamento público, orçamento participativo e controladoria pública na primeira década do século XXI. ***Administração Pública e Gestão Social***, v. 5, n. 1, p. 70-90.

Marcelino, G. F., Wassally, L. P. M. P., & Silva, R. M. P. (2009). Controle Financeiro Governamental: uma pesquisa sobre os arranjos jurídico institucionais e a relação político administrativa em 18 países de diferentes continentes. ***Contabilidade, Gestão e Governança****,* v. 12, n. 2, p. 3-14.

Marinho, E. L. L., Lima, F. S., & Benegas, M. (2004). Desigualdade de Renda e Eficiência Técnica na Geração de Bem-Estar entre os Estados Brasileiros. *Revista Brasileira de Economia,* Rio de Janeiro, v. 58, n. 4.

Massaini, S. A., Cepellos, V. M., Kayo, E. K., & Oliva, F. L.  (2014). Análise da representação feminina na alta administração e sua relação com o desempenho financeiro da empresa. *XVII Seminários em Administração*. Outubro de 2014. São Paulo.

Mato Grosso. (2020). *Portal Transparência. Controladoria Geral do Estado – CGE*. Disponível em: < <http://www.transparencia.mt.gov.br/-/controladoria-geral-do-estado-c-1?ciclo=cv_governadoria>>. Acesso em: 01 de dezembro de 2020.

Meirelles, H. L. (2006). Direito Administrativo Brasileiro. Editora Malheiros. 32º edição. São Paulo.

Mendell, A. (1997). *Como os homens pensam*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.

Nações Unidas. (2000). Declaração do Milênio das Nações Unidas. Nova York: Nações Unidas.

Nações Unidas. (2015). Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York.

Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2009). *Controladoria. Um enfoque na eficácia organizacional.* 2. ed. São Paulo: Atlas.

Morozumi, A., & Veiga, F. J. (2016). Public spending and growth: The role of government accountability. *European Economic Review*, v. 89, p. 148-171.

Mukokoma, M. M. N., & Van Dijk, M. P. (2013). New public management reforms and efficiency in urban water service delivery in developing countries: blessing or fad? *Public Works Management & Policy,* v. 18, n. 1, p. 23-40.

Muraro, R. M. (1992). A mulher no terceiro mundo. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Organiozação Internacional do Trabalho – OIT. (2018). *OIT: Las mujeres siguen teniendo menos posibilidades que los hombres de participar en el mercado de trabajo en gran parte del mundo.* Disponível em: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\_619550?lang=es Acesso em: 11 dez 2020.

Oliveira, L., Perez Junior, J., Silva, C. (2008). *Controladoria estratégica*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Pacheco, H. F., Gurgel Júnior, G. D., Santos, F. A. S., Ferreira, S. C. C., Leal, E. M. M. (2016). Social organizations as management model of healthcare in Pernambuco, Brazil: perceptions of managers. *Interface – Comunicação, Saúde, Educação*, v. 20, n. 58, p. 585-595.

Pará. (2020). *Histórico*. Auditoria Geral do Estado do Pará. Disponível em: http://www.age.pa.gov.br/content/hist%C3%B3rico-0. Acesso em: 15 dez 2020.

Peleias, I. R., Wahlmann, G.C., Parisi, C., & Antunes, M.T.P. (2010). Dez anos de pesquisa científica em controladoria no Brasil (1997-2006). *Revista de Administração e Inovação,* v.7, n.1. p.193-217.

Peter, M. da G., & Machado, M. V. (2007). *Manual de Auditoria Governamental.* São Paulo: Atlas.

Ribeiro, L. M. S., Lunkes, R.J., Schnorrenberger, D., & Gasparetto, V. (2008). Perfil do Controller em empresas de médio e grande porte da Grande Florianópolis. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v.7, n. 20, p.57-70.

Seago, J. (2018). "Women at the Top." *Internal Auditor*, vol. 75, no. 4, p. 58+. https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA551669469&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00205745&p=AONE&sw=w

Slomski, V. (2005). *Controladoria e governança na gestão pública*. [S.l: s.n.].

Silva, A. A. P., Ferreira, M. A. M., Braga, M. J., & Abrantes, L. A. (2012). Eficiência na alocação de recursos públicos destinados à educação, saúde e habitação em municípios mineiros. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 15, n. 1, p. 96-114.

Silva, C.R.M., Farias, I.F., Marques, D.S., Freire, M. M.A., & Guimarães, D.B. (2019). A Influência dos Gastos Públicos sobre a Eficiência na Utilização das Receitas nas Unidades da Federação Brasileira. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, jan./abr., 2019 DOI: https://doi.org/10.21446/scg\_ufrj.v0i0.18625

Silva, E. F. da. (2000). *Controladoria na administração pública: manual prático para implantação*. São Paulo: Editora Atlas.

Silva, N. D. R., Carneiro, A. F., & Ramos, E. G. (2015). Controladoria no setor público: uma comparação entre as leis de criação em quatro dos maiores municípios de Rondônia e a literatura. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, v. 3, n. 2, p. 73- 87.

Siqueira, J. R. M., & Soltelinho, M. (2001) O profissional de controladoria no mercado brasileiro - do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças* FIPECAFI - FEA - USP, São Paulo, FIPECAFI, v.16, n. 27, p. 66 – 77.

Solle, G. (2003). Dispositifs de cont rôle de gestion et établissements publics d’enseignement: Une vision trop instrumentale. *Revue Électronique de anagement Public (RECEMAP).*

Souza, F. J. V., & Barros, C. C. (2013). Eficiência na alocação de recursos públicos destinados à assistência hospitalar nos estados brasileiros. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, v. 3, n. 1, p. 71-89.

Souza, M. A. F., Macedo, M. A. S., & Ferreira, M. S. (2010). Desempenho Organizacional no Setor Supermercadista Brasileiro: uma análise apoiada em DEA. *REGE*, v. 17, n. 2, p. 151- 167.

Suzart, J. A. S., Marcelino, C. V., & Rocha, J. S. (2011). As instituições brasileiras de controladoria pública – teoria versus prática. ***Contabilidade, Gestão e Governança***, v. 14, n. 1, p. 44-56.

TCU Tribunal de Contas da União. (2019). Disponível em: < <https://portal.tcu.gov.br/> >. Acesso em: 24 de novembro de 2019.

Wilson, J. (2005). Local government modernization and the views of chief financial officers. *Public Administration*, v. 83, n. 1, p. 221-232.

Willson, J. D., Roehl-Anderson, J. M., & Bragg, S. M. (1995). *Controllership: the work of the managerial accountant.* 5th. ed. New York: John Wiley e Sons, Inc.

ZHU, J. (2000). Multi-factor performance measure model with application to fortune 500 companies. *European Journal of Operational Research*, v. 123, n. 1, p. 105-124.

**DADOS DOS AUTORES**

**Dyeniffer Packer Eigenstuhler**

Mestranda Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó)

Endereço: Av. Sen. Attilio Fontana, 591 E - Efapi,

CEP: 89809-503 – Chapecó – SC. – Brasil.

Email: dyeniffer@unochapeco.edu.br

**Contribuição dos Autores:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Contribuição** | **Dyeniffer Packer Eigenstuhler** |
| 1. Concepção do assunto e tema da pesquisa | √ |
| 2. Definição do problema de pesquisa | √ |
| 3. Desenvolvimento das hipóteses e constructos da pesquisa (trabalhos teórico-empíricos) | √ |
| 4. Desenvolvimento das proposições teóricas (trabalhos teóricos os ensaios teóricos) | √ |
| 5. Desenvolvimento da plataforma teórica | √ |
| 6. Delineamento dos procedimentos metodológicos | √ |
| 7. Processo de coleta de dados | √ |
| 8. Análises dos dados | √ |
| 9. Análises e interpretações dos dados coletados | √ |
| 10. Considerações finais ou conclusões da pesquisa | √ |
| 11. Revisão crítica do manuscrito | √ |
| 12. Redação do manuscrito | √ |