

Competências do Profissional de Controle Interno na Gestão Pública Municipal: um estudo sobre as competências exigidas para os profissionais de controladoria

José Rodrigues Batista da Silva

Mestrado em andamento em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco-UFRPE

Servidor Público

Rua Jacundá, 568. Bairro do IPSER. Recife/PE. CEP: 51.350-080

E-mail: rodrigues_batista@hotmail.com

Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB

Professora Associada da Universidade Federal Rural de Pernambuco-UFRPE

Rua do Espinheiro, 854. Bairro Espinheiro. - Recife/PE. CEP 52.020-020

E-mail: tanobre@gmail.com

RESUMO

O presente artigo foi desenvolvido com a expectativa de identificar as principais competências requeridas em concursos públicos para os profissionais integrantes do controle interno em instituições públicas municipais dos estados da região nordeste do Brasil, afim de contribuir para a discussão existente sobre o delineamento de um perfil profissional adequado ao escopo da área nessas instituições. As variáveis da pesquisa foram baseadas nas definições de competências descritas por Fleury e Fleury (2001), classificadas entre competências técnicas, de negócios e sociais. A metodologia desenvolvida foi a descritiva, utilizando-se de variáveis qualitativas, através da análise documental dos editais de concursos públicos para o cargo de Analista de Controle Interno publicados nos sites eletrônicos oficiais dos órgãos públicos municipais da região nordeste, entre o período de 2013 a 2023. A análise dos dados revelou uma preferência pelas competências técnicas, seguida pelas competências de negócio, restando as competências sociais com requisição de algumas competências específicas ligadas à atribuição de compromisso com o aprendizado coletivo. Os resultados buscam dar continuidade às discussões sobre o objeto de pesquisa analisado neste estudo, buscando contribuir para um delineamento das competências necessárias ao profissional de controladoria, em especial ao profissional de controle interno.

Palavras-chave: Profissional de controle interno. Competências. Organizações públicas municipais.

Competencies of the Internal Control Professional in Municipal Public Management: a study on the competencies required for controlling professionals

ABSTRACT

This article was developed with the aim to identify the main competencies required in public examinations for professionals in municipal public institutions internal control in Northeast region states of Brazil, in order to contribute to the existing discussion on the design of a pertinent professional profile to the scope of the area in these institutions. The research variables were based on the definitions of competencies described by Fleury and Fleury (2001), classified as technical, business, and social competencies. The methodology used is descriptive, with qualitative variables, through the documentary analysis of public examination notices for the position of Internal Control Analyst published on the official websites of municipal public agencies in the Northeast region, between 2013 and 2023. Data analysis revealed a preference for technical competencies, followed by business competencies, leaving social competencies with a requirement for some specific competencies linked to the attribution of commitment to collective learning. The results seek to continue discussions on the research object analyzed in this study, and it seeks to contribute to an outline of the necessary skills for professional controllership, especially the internal control professional.

Keywords: Internal control professional. Skills. Municipal public organizations.

Competencias del Profesional de Control Interno en la Gestión Pública Municipal: un estudio sobre las habilidades requeridas para los profesionales de contraloría

RESUMEN

Este artículo fue desarrollado con la expectativa de identificar las principales competencias requeridas en concursos públicos para profesionales involucrados en el control interno en instituciones públicas municipales en los estados de la región noreste de Brasil, con el fin de contribuir a la discusión existente sobre el diseño de un profesional de perfil adecuado al ámbito del área en estas instituciones. Las variables de la investigación se basaron en las definiciones de habilidades descritas por Fleury y Fleury (2001), clasificadas en habilidades técnicas, empresariales y sociales. La metodología desarrollada fue descriptiva, utilizando variables cualitativas, mediante el análisis documental de convocatorias de concurso público para el cargo de Analista de Control Interno publicadas en los sitios *web* oficiales de los organismos públicos municipales de la región noreste, entre el período 2013 y 2023. El análisis de los datos reveló una preferencia para las habilidades técnicas, seguidas de las habilidades empresariales, dejando a las habilidades sociales con una demanda de algunas habilidades específicas vinculadas a la atribución de compromiso con el aprendizaje colectivo. Los resultados buscan continuar las discusiones sobre el objeto de investigación analizado en este estudio, buscando contribuir a un esbozo de las habilidades necesarias para el profesional de la contraloría, especialmente el profesional de control interno.

Palabras clave: Profesional de control interno. Habilidades. Organismos públicos municipales.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil, assim como outros países ocidentais, vem passando por mudanças ocorridas no cenário global e local, advindas de um processo de globalização que provocou alterações significativas nas relações entre Estado e sociedade, quando o Estado passa a ser o provedor do bem estar social e regulador das interações racionais entre os indivíduos (Souza, 2016).

As organizações estão inseridas nesse sistema econômico-social volátil e extremamente competitivo, como ressaltam Souza e Cabral Neto (2017). Rigon (2016) salienta que é vital para a continuidade das atividades a adaptação constante, rápida e o acompanhamento das exigências impostas, tanto pelo ambiente interno quanto pelo ambiente externo, para as organizações. Então, as organizações precisam ser dinâmicas e flexíveis para conseguirem acompanhar a velocidade das mudanças e, assim, não passarem por descontinuidades gerenciais e administrativas (Lima, 2010).

Portanto, esse cenário afeta intensamente tanto as organizações públicas como privadas, que precisam focar esforços no controle da conformidade dos seus processos internos, com fins de conseguir elevar o nível de eficácia e efetividade. E mesmo nas instituições públicas, conforme citado, não é diferente do que vem ocorrendo nas organizações privadas, pois há uma crescente demanda social por serviços públicos que atendam às necessidades de forma precisa, rápida e efetiva. Assim, a qualidade requerida pelos usuários depende diretamente das competências possuídas pelos prestadores do serviço (Prado, Azevedo, & Alves, 2020).

Associado a isso, tem-se a questão da internacionalização, em que organizações multinacionais vão ampliando sua atuação entre nações diversas, o que passa a exigir uma efetiva ampliação da importância da controladoria, por se preocupar em auxiliar a cúpula organizacional no apoio à gestão, em especial no planejamento, na atuação e no controle das ações e decisões, frente às exigências atuais (Fank, Wernke, & Zanin, 2018; Vogt, Degenhart, & Lavarda, 2017).

Diante desse contexto, caracterizado pela elevada competitividade e inovações tecnológicas, os profissionais da área contábil passam a exercer maiores responsabilidades para atenderem às exigências do mercado e da sociedade, provocando uma mudança de perfil, impulsionada inclusive por fatores legais e pelo processo de convergência iniciado com a lei 11.638/2007 (Silva, 2017). Contudo, autores como Holtz, Cabral e Carvalho (2019), desenvolvem uma profunda análise crítica questionando se os profissionais contábeis efetivamente são capazes de acompanhar as mudanças dos mercados e sociedades globalizadas.

Assim, a Controladoria assume um papel de prover a alta administração com orientações sobre a gestão do negócio a partir de uma visão global e apoio à decisão, sendo um diferencial para as organizações, pelo suporte informacional e sistemático a diversas unidades organizacionais, salientado por Dias e Wohlgemuth (2016) e Santos e Macêdo (2019).

Por sua vez, Ferreira, Reis, Serra e Costa (2014), lembram que existem dificuldades em se estabelecer as competências necessárias à atuação do profissional da controladoria, diante da diversidade de características como setor de atividade, porte financeiro e/ou estrutural, bem como localização geográfica e propósitos das organizações.

Borinelli (2006) afirma que a “controladoria tem como missão garantir a continuidade da empresa assegurando um bom desempenho de sua estrutura”. Por sua vez, Souza Lima e Araújo (2018) acrescentam que a controladoria se apresenta como um meio de “suprir a necessidade informacional da gestão para a tomada de decisão” atualmente sendo parte essencial no apoio ao planejamento organizacional. E para Reginato e Durso (2021), a controladoria, pode ser entendida como sendo determinante na manutenção da estabilidade econômica e financeira das empresas, em especial nos últimos anos.

Assim, na visão de Araújo e Castro (2022) “as funções da controladoria permeiam, de forma semelhante, qualquer contexto organizacional em que possua ou não a unidade administrativa controladoria formalmente estruturada”.

Portanto, o desenvolvimento organizacional depende da sua eficiência e eficácia, tanto para as entidades públicas quanto para as privadas, em função das

estratégias estabelecidas, além do dever de zelar pela coisa pública. Disso, surge a importância de um controle interno efetivo.

Bona (2022) destaca que o controle interno, como parte integrante da controladoria, tem como objetivo principal a ação preventiva, antes que ações ilícitas, incorretas ou mesmo impróprias, possam atentar contra os princípios da Constituição da República Federativa do Brasil. Então, no Brasil, o sistema de controle interno é composto por um conjunto de unidades técnicas articuladas, a partir de um órgão central de coordenação, que atuam de forma integrada e multidisciplinar. A isso, se compreende as funções de Auditoria, Controladoria, Corregedoria e Ouvidoria.

Nesse contexto, torna-se fundamental, para o profissional que atua no controle interno das organizações, adaptar-se e se reinventar, diante das mudanças estruturais e ambientais das entidades públicas, visando apoiar um ambiente com clima organizacional que proporcione maior integração, humanidade, qualidade e excelência nos serviços públicos oferecidos aos usuários (Prado; Azevedo & Alves, 2020).

As discussões acerca das competências do profissional da contabilidade e controladoria estão presentes na literatura nacional e internacional, salientadas por autores como Lemes e Miranda (2014); Freitas e Silva Neto, (2015); Cosenza, Gomes, e Devillart, (2015); Madruga, Colossi e Biazus (2016); Callado e Amorim (2017); Adam, Cunha e Boff (2018); Amorim, Lima Oliveira, Manzi e Cabral (2018); Holtz, Cabral e Carvalho (2019); Silva e Pereira (2020); Sá e Amorim (2017), dentre outros, não chegando-se a um consenso acerca dessas competências necessárias ao profissional do controle interno, atuante na controladoria, nesse momento de concorrência acirrada em que se está vinculado, principalmente nas últimas décadas.

Diante disso, o presente estudo tem por finalidade identificar as principais competências técnicas, de negócio e sociais requeridas por órgãos públicos municipais do Nordeste, em editais de concursos, para o profissional de controle interno, afim de contribuir para a discussão existente sobre o delineamento de um perfil profissional adequado ao escopo da área de controladoria nessas instituições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item são apresentados diversos conceitos e discussões sobre temas que irão ajudar na fundamentação teórica necessária à compreensão das discussões desenvolvidas no presente estudo, como: Competências, Gestão Pública, Controladoria e Controle Interno no Setor Público e Funções do Analista de Controle Interno.

2.1 Entendendo o conceito de Competência

O conceito de competência tem sido debatido há muitos anos, no âmbito acadêmico e organizacional. Mesmo assim, ainda persistem diferentes entendimentos e interpretações, podendo-se aceitar que ainda é um constructo em aperfeiçoamento e desenvolvimento, talvez devido às constantes transformações no mundo do trabalho, segundo Duarte, Lima e Maccari (2016).

Um dos primeiros ensaios que propuseram esclarecer o termo “competência”, fruto de debates entre administradores e psicólogos americanos, na década de 70, foi o *Testing for Competence rather than Intelligence*, trabalho publicado como resultado de um estudo de campo, que buscou aprimorar testes avaliativos de inteligência, em candidatos submetidos à processos seletivos em empresas nos Estados Unidos (McClelland, 1973). O autor foi um dos pioneiros a considerar as competências como características subjacentes a um indivíduo, relacionando-as a um desempenho superior, na realização de determinadas funções ou atividades.

Outra visão tradicional para a competência afirma que ela está relacionada com o aprendizado coletivo na organização, em especial a capacidade de saber coordenar as diversas habilidades de produção e de integrar as diversas correntes e tecnologias envolvidas, a qual foi desenvolvida por Prahalad e Hamel (1990). O conceito de competência adotado no estudo é baseado no modelo CHA, que define competência como um conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) do indivíduo, preconizado por Durand (1998) e seguidores.

Amorim et al. (2018) lembram que o estudo das competências possui pelo menos duas grandes abordagens: a americana, com autores como McClelland (1973), Boyatzis e McClelland (1982), Spencer e Spencer (1993) e Cardoso (2006), que

entendem competência como um conjunto de atributos pessoais e qualificações executadas no trabalho com nível superior de desempenho; e a europeia, em que as competências são associadas aos resultados, realizações individuais, estratégias organizacionais e esta corrente é defendida por autores como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001). Autores mais atuais buscaram reunir aspectos de ambas correntes, no que se denomina de corrente integradora, como Fleury e Fleury (2009) e Campion, Fink, Ruggeberg, Carr, Philips e Odman (2011), ampliando a necessidade de compreensão sobre as competências, afirmando que elas podem ser divididas entre individuais e organizacionais, e que estão em constante movimento, em termos de inovações, exigências e resultados alcançados.

Carvalho, Passos e Saraiva, (2009), convergem com as definições da corrente americana ao afirmarem que a competência pode ser compreendida como a “capacidade de realizar algo em conformidade com um determinado padrão de qualidade, requerendo a mobilização de saberes diversos – saber, saber fazer e saber ser”.

Na mesma esteira teórica, Le Boterf (2010), aborda o assunto conceituando a competência como “o saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, interagir e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”.

Cardoso (2006) classifica as competências como: capacidades analítica e de comunicação; habilidades estratégicas, de negociação, de ouvir eficazmente, de atendimento e relacionamento externo; de conhecimentos de ferramentas de controle, planejamento, técnicas de gestão e gestão da informação; e outras características pessoais como autocontrole, ser empreendedor, ser íntegro e saber trabalhar em equipe.

Fleury e Fleury (2001, p. 188), conseguiram convergir os diversos conceitos construídos sobre a competência, resultando na sua definição como sendo “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

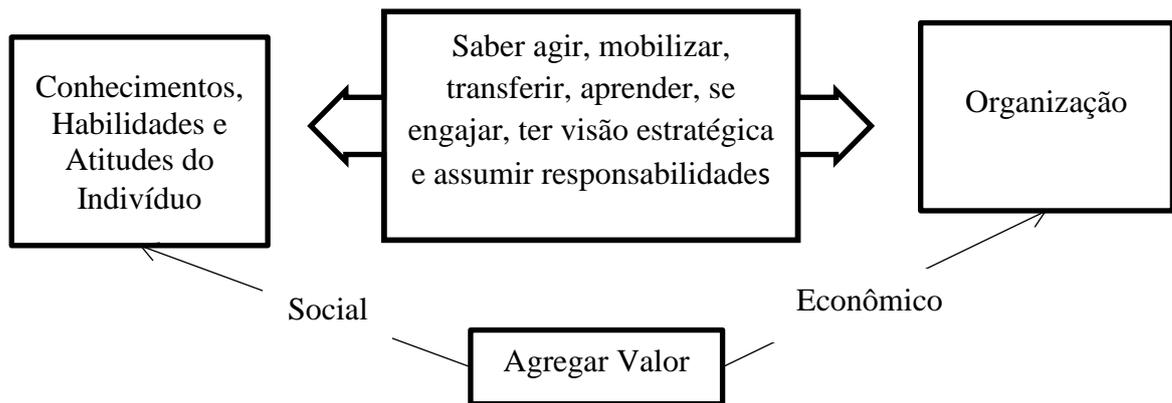


Figura 1. Conceito de Competência

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury, (2001).

As competências individuais se referem às características que o colaborador deve possuir, para que, com o devido uso dela, possa contribuir com sua parcela para o atingimento dos objetivos organizacionais (Vilas Boas & Andrade, 2009).

Alguns anos depois, Fleury e Fleury (2004; 2011), desdobram a diversificação dos termos competências individuais e organizacionais, ora apresentados, aprofundam a questão sobre as competências individuais, classificando-as como Competências de Negócio, Competências Técnico-profissionais e Competências Sociais.

As Competências de Negócio seriam relacionadas às necessidades da organização em superar suas fraquezas e neutralizar as ameaças, convergindo os esforços para atendimento aos interesses dos diversos públicos. Já as Competências Técnico-profissionais, referem-se aos conhecimentos e experiências práticas do profissional diretamente relacionado às áreas de atuação profissional. Por fim, as Competências Sociais guardam relação com a capacidade do indivíduo em estabelecer relações interpessoais, como trabalho em grupo, inteligência emocional etc. (Fleury & Fleury, 2011).

Por fim, neste estudo foi utilizada a definição de competência trazida por Fleury e Fleury (2001, 2009, 2011) para classificar e compreender as competências individuais nos resultados obtidos.

2.2 Gestão Pública e o Controle Interno

A Administração Pública pode ser compreendida com um conjunto de entidades estruturadas de forma preordenada, compostos por todos os entes contidos dentro da estrutura do Estado, visando a satisfação das necessidades coletivas (Meirelles, 2020). Esta estrutura complexamente ramificada depende de processos de gestão efetivos para que possa, continuamente, atender à sua finalidade pública. Nesse cenário, Andrade e Peleias (2003) apresenta a Gestão Pública como o ato de administrar e fiscalizar o patrimônio do Estado, mantendo o compromisso de utilizar os recursos públicos com prudência, no interesse da sociedade, de forma planejada e em conformidade com a legislação vigente.

A atividade de gerir compreende, dentre outras ações, a ação de controlar os indicadores e metas organizacionais, ajudando a convergir os diversos esforços e recursos à obtenção dos objetivos organizacionais. Almeida e Souza (2019) justificam a ação de controlar ao afirmar que, ao mesmo tempo em que indivíduos e corporações precisam de controle para prevenir sua insolvência ou falência, para o ente público é considerado fundamental, porque essa atividade envolve a gestão de recursos da sociedade em benefício da coletividade. Assim, percebe-se a necessidade de estabelecer mecanismos de controle das ações de gestão pública, para garantir resultados satisfatórios à sociedade (Silva, Carneiro, & Ramos, 2015).

Dessa necessidade de maior responsabilidade e eficiência na gestão dos recursos públicos, surge a “Controladoria” no cenário brasileiro (Souza, 2016). Sua chegada foi contextualizada pelo crescimento econômico acelerado, devido às políticas de governo implementadas pelo ex-presidente Juscelino Kubitschek (1956-1961), além de outros vetores como a instalação e expansão das empresas multinacionais no Brasil.

De acordo com Slomski (2005) apud Eigenstuhler (2021), a Controladoria Pública compreende a busca pelo atingimento de níveis adequado de qualidade na gestão dos recursos públicos. Ela coopera para que a Administração Pública possa atingir os objetivos propostos em seus programas de governo, através de ações eficientes e legais, movimentando uma complexa engrenagem para ofertar produtos e serviços destinados ao bem-estar da sociedade.

Outra definição adequada ao conhecimento da Controladoria Pública, pode ser a apresentada pelo TCU (2019) que a descreve como a atividade que tem, por objetivo, avaliar, direcionar e monitorar todas as ações dos agentes públicos no desenvolvimento das atividades que prestam serviços de interesse dos cidadãos. Para que a Controladoria Pública possa garantir a conformidade do funcionamento da máquina pública, bem como a integridade, credibilidade e moralidade pública, ela se vale de uma estrutura de controle, de forma integrada e organizada, realizando apurações internas com o objetivo de restringir as brechas para a realização de ações corruptas (Bona, 2022).

Uma definição para a, já citada, forma integrada de Controle Público, é a oferecida pelo *Institute of International Auditor - IIA* (2020), que propõe uma abordagem do Controle em três camadas ou linhas de defesas, chamadas de “linhas de defesa”, sendo a “primeira linha” composta pelos controles básicos, atribuídos a cada chefia do setor, como os controles de acesso ou de presença, níveis de autorização e protocolos e processos necessários para a conformidade dos procedimentos, localizando-se nas linhas de ponta da prestação do serviço público. Já a “segunda linha” tem a finalidade de fornecer assistência à mitigação dos riscos. O *Institute of International Auditor - IIA* (2020), chama atenção ainda para o fato de as duas primeiras linhas apresentarem responsabilidade, apenas, administrativa, trabalhando em conjunto pelo alcance dos objetivos organizacionais. Já a “terceira linha”, a Auditoria Interna, deverá operar de forma independente à gestão do pública, de forma isenta e inteiramente autônoma, contribuindo para a eficácia das práticas de gestão, transparência e gestão dos riscos.

O Controle Interno, no setor público, cresceu e se desenvolveu, nos últimos anos, impulsionado pela elaboração e promulgação de diversas leis que foram, ou ainda estão sendo desenvolvidas, com a finalidade de promover uma adequada aplicação dos recursos públicos, combate a corrupção, mitigação de riscos e diversas outras ações necessárias (Rossini & Madruga, 2013).

Como exemplo dos normativos que amparam a atividade do Controle Interno dentro da Gestão Pública, pode-se citar a Constituição Federal de 1988, que institui o controle público equiparando-o a um princípio constitucional. A Lei Complementar nº 101/2000, também conhecida como “Lei de Responsabilidade Fiscal”, que condiciona

obrigatoriamente o responsável pelo Controle Interno a assinar o relatório de gestão fiscal em conjunto com o chefe do Executivo. Nesse contexto, ainda pode-se apresentar o prescrito na Norma Brasileira de Contabilidade - NBC T 16.8 (2008), que descreve o Controle Interno como sendo “suporte do sistema de informação contábil, no sentido de minimizar riscos e dar efetividade às informações da contabilidade, visando contribuir para o alcance dos objetivos da entidade do setor público”.

Todo esse processo de surgimento e fortalecimento da Controladoria Pública e do Controle Interno, vem com a finalidade de modernizar e estabelecer modelos de gestão com ênfase na melhoria contínua da máquina pública, proporcionando controle, equilíbrio e confiabilidade (Peter, 2014).

2.3 Funções e Competências do Profissional de Controle Interno

Para que o Controle Interno seja executado de forma eficiente, as instituições devem se equipar de profissionais dotados de isenção e autonomia na realização das atividades de auditoria interna (IIA, 2020). Cavalheiro e Flores (2007, p. 32), contextualizam essa afirmação com o serviço público ao afirmarem que “[...] não é possível planejar e organizar processos e procedimentos de funcionamento das operações calcados em uma estrutura de servidores que não seja de provimento efetivo”. Essa afirmação pode não se aplicar aos cargos em comissão, de livre nomeação e exoneração, como o cargo de *controller*, ou de Controlador Geral, dentro dos organogramas de instituições públicas, ou estagiários que executam tarefas como auxiliares e devidamente supervisionadas (Cavalheiro & Flores, 2007).

Além das características citadas acima, o servidor público necessitará de um conjunto de competências profissionais, sociais e de negócio para conseguir cooperar com as atividades da controladoria. Cunha, Lunkes, Borgert e Ferrari (2013) e Gomes, Souza e Lunkes (2014), entendem que o controlador migrou a sua função estritamente contábil para uma atuação multidisciplinar, com o passar dos anos, incorporando conhecimentos e funções de outras ciências como a Administração, a Economia, a Estatística e até mesmo a Psicologia. Com isso, o profissional que atua no controle interno, sendo *controller* ou um analista de controle interno, têm assumido mais atribuições estratégicas, distanciando-se das funções básicas da Contabilidade.

Para que o profissional possa desenvolver suas atribuições, ele deverá estar equipado com um conjunto de competências que o favoreça na realização de suas atividades, em todas as dimensões, seja ela no desenvolvimento de atividades técnicas ou nas interações interpessoais (Oliveira, Perez Junior, & Silva, 2009). Brito (2003), complementa o conceito ao afirmar que, ao *controller*, é atribuído o dever de planejar, organizar, implementar e coordena um conjunto de sistemas de informações que consiga atender às necessidades dos processos de planejamento, organização e controle das atividades da instituição.

Para alguns autores, como Martin (2002), o profissional do controle deve ser formado em Ciências Contábeis, sendo assim um contador por formação. Já outros, a exemplo de Oro, Dittadi, Carpes e Benoit (2009), destacam que devido à diversidade de competências exigidas dos *controllers*, as competências acabam extrapolando as atribuídas aos contadores, alcançando outros profissionais como engenheiros, arquitetos, economistas, administradores, analistas de sistemas, entre outros. Assim, percebe-se que não há um consenso no estabelecimento da formação do profissional de controladoria.

Ao discutir as funções que o profissional do controle deve desempenhar, dentro das instituições, Weber (2011), classifica as funções do profissional em dois grupos: funções do “contador de feijão” e funções do “parceiro de negócios”. Sendo as funções do contador de feijão mais alinhadas às atividades estritas do setor contábil, como elaboração de relatórios contábeis, controle de fluxo de caixa, controle de custos, desenvolvimento de planilhas, organização de documentos, etc. Já as funções do parceiro de negócio demandam, do profissional em questão, uma cesta de competências que extrapolam as limitações do contador, requerendo uma participação mais ativa nos processos de decisão, atuação proativa no desenvolvimento das estratégias da organização, capacidade de gerir equipes, dentre outras.

Apoiados na classificação de competência trazida por Fleury e Fleury (2011), Amorim et al. (2018), em que sintetizam diversas competências necessárias ao desenvolvimento das atividades do profissional do controle interno, dividindo-as em competências de negócio, competências profissionais e competências sociais.

Competências do Profissional de Controle Interno na Gestão Pública Municipal: um estudo sobre as competências exigidas para os profissionais de controladoria
José Rodrigues Batista da Silva, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	COMPETÊNCIAS SOCIAIS	COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO
Conhecimentos na área financeira	Interage bem com as pessoas	Pensa e age estrategicamente
Conhecimentos na área contábil	Tem integridade e confiança	Tem orientação para Resultados
Conhecimentos na área fiscal/tributária	Tem flexibilidade nas relações interpessoais	Promove ações de interação da empresa com seu ambiente
Conhecimentos na área de tecnologia da informação	Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas	Sabe organizar o tempo para realizar diversas atividades
Conhecimentos na área de Recursos Humanos	Estimula o desenvolvimento profissional da equipe	Tem foco na qualidade em todas as decisões que toma
Conhecimentos na área comercial/ produção	Comunica-se, oralmente com clareza e objetividade	Busca melhoria contínua dos processos em que participa
Elabora diretrizes de controles internos	Tem capacidade de prever problemas interpessoais	Tem capacidade de tomar decisão com imparcialidade
Elabora o Orçamento Anual	Sabe negociar com pessoas	Realiza a gestão de contratos
Gerencia indicadores de desempenho	Estimula o aprendizado da equipe	Faz a análise de risco organizacional
Supervisiona as atividades nas áreas de custos	Tem capacidade de solucionar problemas interpessoais	Interage com os prestadores de serviços/ terceirizações
Fornecer dados contábeis oportunos e precisos	Possui liderança e sabe gerir pessoas	Relaciona-se com outras empresas parceiras
Supervisiona o funcionamento dos setores	Escreve com clareza e objetividade	Realiza o acompanhamento técnico dos projetos
Supervisiona a contabilidade	É persistente e não desiste frente aos obstáculos	Tem orientação para o Cliente/Fornecedor
Fornecer suporte informacional à gestão	Tem postura proativa e realizadora	Age com responsabilidade socioambiental
Elabora relatórios gerenciais	Busca o autodesenvolvimento	Tem preocupação com segurança e saúde na empresa
Assessoria a cúpula administrativa	Tem capacidade de autocrítica	Busca inovação organizacional (Pesquisa & Desenvolvimento)
Realiza análise de custos	Gerencia conflitos no ambiente de trabalho	Promove ações de interação da empresa com seu ambiente
Realiza análise de índices contábeis	Tem controle emocional	É criativo para solucionar problemas empresariais
Elabora o Planejamento Financeiro Organizacional	Adapta-se bem às mudanças e novas situações	
Age como consultor interno	Sabe ouvir os outros	
	Sabe trabalhar em equipe	

Quadro 1. Competências Técnicas, Sociais e de Negócio

Fonte: Amorim et al., 2018.

Segundo Cunha, Santos e Sobrinho (2019), o grande número de competências relacionadas no Quadro 1, evidencia a abrangência cada vez mais plural do profissional da controladoria corroborando com as afirmações de Oro et al. (2009) que defendem a multidisciplinariedade na formação do profissional que deverá atuar na controladoria.

3 METODOLOGIA

O presente estudo tem por finalidade identificar as principais competências requeridas por órgãos públicos municipais do Nordeste brasileiro, em editais de concursos, para o profissional de controle interno, objetivando aglutinar e inter-relacionar as competências mais requeridas para esses profissionais, afim de contribuir para a discussão existente sobre o delineamento de um perfil profissional adequado ao escopo da área de controladoria nessas instituições.

Em conformidade com os objetivos da pesquisa, o estudo se caracteriza como descritivo, pois busca identificar as principais competências requeridas para assunção do cargo de Analista de Controle Interno em instituições públicas. Para Gil (2010), esse tipo de pesquisa procura descrever as características de determinada população ou universo, ou estabelecer relação entre as variáveis, apresentando como uma de suas características mais importantes a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados.

O presente estudo foi desenvolvido, a partir de dados secundários, extraídos dos sítios eletrônicos oficiais dos municípios, dos diários oficiais municipais e estaduais, para municípios que não possuem um veículo próprio de comunicação, todos dentro da região Nordeste.

Inicialmente, definiu-se a abrangência da pesquisa como composta por órgãos das esferas estaduais e municipais da região Nordeste, excluindo-se os órgãos da administração federal por possuírem uma maior maturidade e coerência na definição dos conjuntos de competências exigidas para o profissional de controladoria. Após o período de pesquisa, verificou-se que não houve publicação de editais para provimento de cargos públicos na área de controladoria em órgãos estaduais da região Nordeste, limitando nossa amostra às esferas administrativas e legislativas municipais.

A pesquisa dos dados ocorreu, inicialmente, durante a terceira semana do mês de maio de 2023, buscando o levantamento das informações e competências contidas em um total de 29 editais de concursos públicos para provimento do cargo de profissionais de controle interno, nos últimos dez anos, ou seja, iniciando em 2013 a 2023.

Competências do Profissional de Controle Interno na Gestão Pública Municipal: um estudo sobre as competências exigidas para os profissionais de controladoria
José Rodrigues Batista da Silva, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

UF	ANO	ÓRGÃO
AL	2019	Prefeitura de Porto Calvo/AL
AL	2019	Instituto de Previdência, Aposentadoria e Pensões dos Servidores de Colônia Leopoldina /AL
AL	2019	Prefeitura de Colônia Leopoldina/AL
AL	2018	Prefeitura de Pão de Açúcar/AL
AL	2018	Câmara Municipal de Belo Monte/AL
AL	2016	Prefeitura de Delmiro Gouveia/AL
AL	2015	Prefeitura de Cacimbinhas/AL
AL	2015	Prefeitura de Craíbas/AL
AL	2014	Prefeitura de Igaci/AL
PE	2020	Prefeitura de Gravatá/PE
PE	2018	Prefeitura de Santa Cruz do Capibaribe/PE
PE	2015	Prefeitura de Petrolina/PE
PE	2015	Prefeitura de Jaboatão dos Guararapes/PE
PE	2014	Prefeitura de Tamandaré/PE
PE	2013	Prefeitura de Recife/PE
PB	2020	Prefeitura de Damião/PB
PB	2019	Prefeitura de Cuitegi/PB
PB	2019	Prefeitura de Palmeira dos Índios/AL
PB	2016	Prefeitura de Soledade/PB
PB	2015	Prefeitura de Mari/PB
CE	2023	Prefeitura de Marechal Deodoro/AL
CE	2019	Prefeitura de Jijoca de Jericoacoara/CE
CE	2019	Prefeitura de Sobral/CE
CE	2014	Prefeitura de Tauá/CE
BA	2015	Prefeitura de Amargosa/BA
BA	2014	Prefeitura de Camaçari/BA
RN	2019	Câmara Municipal de Mato Grande Potiguar/RN
RN	2015	Prefeitura de Parelhas/RN
PI	2016	Prefeitura de Redenção do Gurguéia/PI

Quadro 2. Entidades que publicaram edital de concurso público para provimento no cargo de Profissionais de Controle Interno

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

A escolha da região nordeste justifica-se por ser a região político-administrativa com a maior quantidade de unidades federativas, sendo 9 estados e 1.793 municípios, representando, 34,61% e 32,21% respectivamente das unidades federativas do Brasil (IBGE, 2020).

A análise dos editais foi realizada com propósito de montar o perfil desejado para o profissional de controle interno, compreendido como o servidor detentor de cargo efetivo oriundo de concurso público com a missão de atuar dentro controladoria pública. Esse perfil perpassa por aspectos como a formação exigida e um conjunto de

competências técnicas, de negócio e sociais, com base nas definições das funções do *controller*, adaptadas do estudo desenvolvido por Amorim et al. (2018).

Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizada uma ficha de verificação com informações que qualificam a amostra, como cidade/estado, ano de publicação e formação requerida, além dos que identificam as competências necessárias, sendo 20 itens relativos às competências técnicas, 18 itens relativos às competências de negócios e 21 itens relativos às competências sociais. As fichas foram preenchidas à medida que a leitura das atribuições do cargo, em cada edital, revelava a necessidade das competências listadas para seu exercício.

Após a leitura dos editais e preenchimentos das fichas, as informações foram compiladas para a identificação da frequência de cada item contido no instrumento de coleta dos dados.

Com relação à abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa, seguindo o que Creswell, (2010), afirma ter intenção de traduzir dados de opiniões e de informações em números, exigindo a utilização de recursos e técnicas de estatísticas.

Após compilar os dados coletados através da análise das fichas de verificação, foi utilizada análise de estatística descritiva para relacionar as variáveis com o objetivo de atender ao escopo do presente estudo, resultando nas observações percebidas descritas a seguir.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Iniciando a análise dos dados coletados, através da leitura e catalogação das competências requeridas, informadas nos editais de concursos públicos, pode-se identificar informações que revelam um panorama do perfil do profissional de controle interno, como servidor pertencente ao quadro efetivo dos órgãos públicos.

Faz-se necessário, antes de iniciar as discussões sobre os resultados das análises feitas com base nos dados coletados dos documentos, apresentar algumas considerações. Após o início da pesquisa dos dados da pesquisa, percebeu-se que todos os documentos foram publicados por órgãos municipais, sendo da Administração Direta ou Indireta, não havendo publicações de editais de concurso

Competências do Profissional de Controle Interno na Gestão Pública Municipal: um estudo sobre as competências exigidas para os profissionais de controladoria
José Rodrigues Batista da Silva, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

públicos, para cargos atuantes no controle interno, nos órgãos das esferas estaduais da região Nordeste, devidamente fundamentada na metodologia.

Alguns dados percebidos, após o processo de análise documental, foram a identificação do cargo “Analista de Controle Interno” como sendo o cargo efetivo integrante do órgão com atuação dentro da área “controladoria”. Outra foi a forma como a periodicidade das publicações se desenvolveram nessa última década, conforme pode ser percebido na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1

Publicações por ano

Ano da Publicação	Percentual (%)
Ano de 2013	3,45%
Ano de 2014	13,79%
Ano de 2015	24,14%
Ano de 2016	10,34%
Ano de 2017	0,00%
Ano de 2018	10,34%
Ano de 2019	27,59%
Ano de 2020	6,90%
Ano de 2021	0,00%
Ano de 2022	0,00%
Ano de 2023	3,45%
	100,00%

Nota. Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Percebe-se que houve uma frequência maior de publicações de editais de concursos públicos para o cargo de Analista de Controle Interno nos anos de 2019 e 2015, sendo a soma das publicações, nos dois períodos, maior que a metade do total de publicações encontradas entre 2013 e 2023.

Outro dado extraído da análise documental, e que já enredou diversas discussões científicas sobre as competências do profissional *controller* ou profissional da controladoria, é sobre a formação requerida para o profissional. Segundo Borinelli (2006), o *controller* deve possuir competências que favoreçam atividades de gestão de pessoa, planejamento, execução e controle de atividades, tomada de decisões, planejamento contingencial e domínio de ferramentas para desenvolver ações corretivas. Capacidade, essas, que extrapolam as competências de um profissional

formado em Ciências Contábeis (Borinelli, 2006; ORO et al. 2009). Segundo os mesmos autores, essas competências, fazem surgir espaço para a participação de outros profissionais neste nicho, a exemplo dos administradores, economistas, engenheiros, e bacharéis em Direito. Um dado que extrapolou as informações extraídos dos estudos anteriores, foi a possibilidade específica de participação de profissionais formados em Matemática ou Estatística, além da possibilidade de concorrer com qualquer curso superior ou tecnólogo.

A Tabela 2, a seguir, mostra a frequência com que as formações superiores são requeridas pelos editais de concursos públicos, no universo estudado.

Tabela 2

Formação Acadêmica do Analista de Controle Interno

Formação Requerida	Frequência	Percentual (%)
Ciências Contábeis	22	75,00%
Administração	19	65,50%
Economia	15	51,70%
Direito	16	55,20%
Gestão Pública	3	10,30%
Administração Pública	2	6,90%
Engenharia	2	6,90%
Estatística	1	3,40%
Matemática	1	3,40%
Qualquer curso superior	6	20,70%
Qualquer curso tecnólogo	1	3,40%

Nota. Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Ao analisar os dados da Tabela 2, percebe-se que o curso superior com maior frequência é Ciências Contábeis, corroborando com o que diz Martin (2002) quando afirma que o profissional da controladoria deve ser formado em Ciências Contábeis, sendo as funções de controlador, um ramo aderente as suas funções. Por outro lado, a formação em Administração surge logo em seguida, evidenciando que ainda há um impasse nesse quesito.

No que tange a análise das competências requeridas, percebeu-se que os editais de concursos publicados, priorizam as competências técnicas, seguidas das competências de negócio e, por fim, as competências sociais, conforme pode ser conferido ao analisar os dados das Tabelas 3, 4 e 5, a seguir.

Competências do Profissional de Controle Interno na Gestão Pública Municipal: um estudo sobre as competências exigidas para os profissionais de controladoria
José Rodrigues Batista da Silva, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

Tabela 3

Frequência das Competências Técnicas

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	PERCENTUAL
Conhecimentos na área financeira	96,55%
Conhecimentos na área contábil	96,55%
Conhecimentos na área fiscal/tributária	96,55%
Gerencia indicadores de desempenho	58,62%
Supervisiona as atividades nas áreas de custos	58,62%
Fornece dados contábeis oportunos e precisos	58,62%
Supervisiona o funcionamento dos setores	58,62%
Supervisiona a contabilidade	58,62%
Fornece suporte informacional à gestão	58,62%
Elabora relatórios gerenciais	58,62%
Assessora a cúpula administrativa	58,62%
Realiza análise de custos	58,62%
Realiza análise de índices contábeis	58,62%
Elabora o Planejamento Financeiro Organizacional	58,62%
Age como consultor interno	58,62%
Elabora diretrizes de controles internos	27,59%
Elabora o Orçamento Anual	27,59%
Conhecimentos na área de tecnologia da informação	20,69%
Conhecimentos na área de Recursos Humanos	13,79%
Conhecimentos na área comercial/ produção	0,00%

Nota. Fonte: dados da pesquisa, 2023.

As Competências Técnicas estão associadas à capacidade que o indivíduo possui de integrar múltiplos e complexos saberes, de mobilizar recursos e de saber agir responsabilmente, possibilitando o pleno desenvolvimento de suas funções profissionais. (Fleury & Fleury, 2004). Talvez, por esse motivo, as competências técnicas possuam uma frequência superior às demais. Dentre os itens observados, na Tabela 3, vale destacar os conhecimentos nas áreas financeira, contábil e fiscal/tributária, expressivamente abordadas nos editais, quando requisitados atributos do profissional ocupante do cargo de Analista de Controle Interno que possibilitasse a realização de atividades como: auxílio na elaboração orçamentária; fiscalização da arrecadação de receitas e execução de despesas públicas; aplicação

Competências do Profissional de Controle Interno na Gestão Pública Municipal: um estudo sobre as competências exigidas para os profissionais de controladoria
José Rodrigues Batista da Silva, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

de recursos orçamentários e financeiros; exercer controle das operações de crédito e garantias, entre outras coisas.

Tabela 4

Frequência das Competências de Negócio

COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO	PERCENTUAL
Tem capacidade de tomar decisão com imparcialidade	68,97%
Busca melhoria contínua dos processos em que participa	62,07%
Realiza a gestão de contratos	62,07%
Interage com os prestadores de serviços/ terceirizações	55,17%
Promove ações de interação da empresa com seu ambiente	55,17%
Age com responsabilidade socioambiental	34,48%
Realiza o acompanhamento técnico dos projetos	31,03%
Tem orientação para o Cliente/Fornecedor	24,14%
Relaciona-se com outras empresas parceiras	17,24%
Tem orientação para Resultados	6,90%
Sabe organizar o tempo para realizar diversas atividades	6,90%
Faz a análise de risco organizacional	6,90%
Pensa e age estrategicamente	3,45%
Tem preocupação com segurança e saúde na empresa	3,45%
Promove ações de interação da empresa com seu ambiente	0,00%
Tem foco na qualidade em todas as decisões que toma	0,00%
Busca inovação organizacional (Pesquisa & Desenvolvimento)	0,00%
É criativo para solucionar problemas empresariais	0,00%

Nota. Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Entre as Competências de Negócio ganham destaques: “Tem capacidade de tomar decisão com imparcialidade”; “Busca melhoria contínua dos processos em que participa” e “Realiza a gestão de contratos”. O primeiro item pode ser percebido, na leitura dos editais, nos termos que se solicitam que o exercício do controle interno deve estar baseado sob a ótica dos princípios constitucionais, como a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência. O segundo termo citado pode ser identificado, em trechos que solicitam a colaboração do profissional para a realização de elaboração, proposição e edição de normas, rotinas e manuais de controle interno, a serem implantados pelos órgãos públicos, objetivando a melhoria do Sistema de Controle Interno. Já o terceiro item pode ser identificado na leitura de trechos, contidos nas atribuições do cargo, que fazem menção à obrigação do

Competências do Profissional de Controle Interno na Gestão Pública Municipal: um estudo sobre as competências exigidas para os profissionais de controladoria

José Rodrigues Batista da Silva, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

profissional Analista de controle Interno em fiscalizar pessoas físicas e jurídicas, que recebam, mantenha guarda ou façam uso de valores e de bens do Estado ou, ainda, que firmem contrato oneroso, de qualquer espécie, com garantia do Estado.

Tabela 5

Frequência das Competências Sociais

COMPETÊNCIAS SOCIAIS	PERCENTUAL
Tem integridade e confiança	6,90%
Estimula o desenvolvimento profissional da equipe	6,90%
Estimula o aprendizado da equipe	6,90%
Interage bem com as pessoas	3,45%
Tem capacidade de prever problemas interpessoais	3,45%
Escreve com clareza e objetividade	3,45%
Busca o autodesenvolvimento	3,45%
Gerencia conflitos no ambiente de trabalho	3,45%
Sabe trabalhar em equipe	3,45%
Tem flexibilidade nas relações interpessoais	0,00%
Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas	0,00%
Comunica-se, oralmente com clareza e objetividade	0,00%
Sabe negociar com pessoas	0,00%
Tem capacidade de solucionar problemas interpessoais	0,00%
Possui liderança e sabe gerir pessoas	0,00%
É persistente e não desiste frente aos obstáculos	0,00%
Tem postura proativa e realizadora	0,00%
Tem capacidade de autocrítica	0,00%
Tem controle emocional	0,00%
Adapta-se bem às mudanças e novas situações	0,00%
Sabe ouvir os outros	0,00%

Nota. Fonte: dados da pesquisa, 2023.

As Competências Sociais, segundo Zarifian (1999 apud Fleury & Fleury, 2004), são o “saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.” Ao analisar a Tabela 5, percebe-se uma frequência baixa na requisição de Competências Sociais, dentro das atribuições do cargo de Analista de Controle Interno, em editais publicados na última década. Mesmo a baixa frequência, ainda possibilitou perceber itens requisitados como: “Tem integridade e confiança”; “Estimula o desenvolvimento profissional da equipe” e “Estimula o aprendizado da

equipe”. Esses foram percebidos em trechos dos editais que requeriam do profissional postura compatível com os princípios constitucionais, e em outros trechos que condicionam o profissional à elaboração e realização de atividades como disseminador ou replicador de informações, com a finalidade de contribuir para a educação e requalificação dos servidores e demais agentes públicos sobre as ações do controle interno.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por finalidade identificar as principais competências técnicas, de negócio e sociais requeridas por órgãos públicos municipais do Nordeste, em editais de concursos, para o profissional de controle interno, afim de contribuir para a discussão existente sobre o delineamento de um perfil profissional adequado ao escopo da área de controladoria nessas instituições.

Embora o objetivo da pesquisa não restringisse a participação de entes estaduais e municipais para a composição do seu universo, apenas órgão municipais foram identificados, dentro dos parâmetros espaciais e cronológicos, para a realização da pesquisa documental.

Durante a análise dos dados, percebeu-se que há uma unanimidade na nomenclatura do cargo “Analista de Controle Interno” como destinado a atuar nas atividades dentro da controladoria do órgão. Percebeu-se, também, uma frequência maior na requisição de competências técnicas, seguidas das competências de negócios, restando as competências sociais, com uma frequência relativamente baixa. O que acaba por revelar uma carência na requisição de competências igualmente importantes para o desenvolvimento do papel do profissional de controle interno, como as competências sociais, pouco exploradas pelos editais.

Essa lacuna de Competências Sociais, pode gerar a nomeação de servidores com dificuldades para o desenvolvimento de trabalhos em equipe, para a argumentação, para a escuta ativa, para o controle emocional diante de situações de pressão, para a comunicação com o público, dentre outras situações que implicam a aplicação de Competências Sociais. Uma hipótese para essa ausência, dentro dos

editais de certames, seria a falta de instrumentos que possibilitem a identificação de tais competências de maneira impessoal e com segurança jurídica suficiente para garantir a legitimidade da escolha final, caso que necessitaria de uma maior investigação para ser confirmada.

Outro ponto da análise documental que vale ser ressaltado, trata da formação requerida para o profissional Analista de Controle Interno, sendo a formação em Ciências Contábeis a mais requerida pelos editais, seguida da formação em Administração e Economia, evidenciando uma preferência pelo profissional contador, porém acenando para uma abertura e favorecimento de competências que extrapolam o perfil do contador.

As principais barreiras identificadas no estudo foram a falta de normativos que contribuíssem para a pacificação no entendimento das atribuições do profissional de controle interno dentro das organizações públicas, delimitando sua área de atuação e normatizando, de forma imperativa, as atribuições sob suas responsabilidades. Já, como limitador do estudo, é apresentado o fato de não haver volume de publicações de estudos voltados para a compreensão das competências do profissional Analista de Controle Interno em instituições públicas, principalmente em períodos recentes, que pudessem contribuir para referenciar esta pesquisa, restando o transporte de competências do profissional *controller* e do profissional do controle interno em empresas particulares.

Sugere-se a replicação de pesquisas com objetivos semelhantes nas demais regiões do país, de identificar os efeitos da ausência das competências não identificadas neste estudo, bem como o aprofundamento no estudo das competências do profissional de controle interno dentro de organizações públicas, visto a frequente publicação de editais para cargos nesta área nos últimos anos.

REFERÊNCIAS

- Adam, C., da Cunha, P. R., & Boff, M. L. (2018). Competências do contador na perspectiva da tríade universidade, acadêmico e mercado de trabalho. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 12(3), 221-245.
- Almeida, R. S., & de Souza, W. A. (2019). Implementação dos mecanismos de governança de tecnologia da informação em uma universidade pública. *NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia*, 9(1), 136-149.

Competências do Profissional de Controle Interno na Gestão Pública Municipal: um estudo sobre as competências exigidas para os profissionais de controladoria
José Rodrigues Batista da Silva, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

- Amorim, T. N. G. F., Oliveira, A. R. L., Manzi, S. M. S., & Cabral, M. F. (2018). Perfil e competências do controller em empresas no Recife. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(3), 52-63.
- Andrade, I. R. S., & Peleias, I. R. (2003). Controladoria e Cultura Organizacional: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (142), 28-39.
- Araújo M. R. F., & de Castro, P. S. P. *A Atuação Institucional Concertada em prol do Combate à Corrupção e da Justiça Consensual, mais Célere e Eficaz: A Atuação Conjunta da Advocacia-Geral do Estado (AGE/MG) e da Controladoria-Geral do Estado (CGE/MG) no Contexto dos Acordos de Leniência. Foto da Capa*, 113.
- Bona, R. S. de. (2022). Mensuração de Capacidade Operacional e Alocação de Recursos Humanos nas Macrofunções da Controladoria Pública Municipal brasileira Measurement of Operational Capacity and Allocation of Human Resources in the Macrofunctions of the Municipal Public Office of Comptroller in Brazil. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 17(1), 67-88.
- Borinelli, M. L. (2006). Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis. (*Doctoral Dissertation*), Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.
- Boyatzis, R. E. & McClelland, D.C., (1982). Padrão de motivação de liderança e sucesso de longo prazo na gestão. *Journal of Applied psychology*, 67 (6), 737.
- Brito, O. S. (2003). *Controladoria de risco: retorno em instituições financeiras*. Saraiva.
- Callado, A. A. C., & Amorim, T. N. G. F. (2017). Competências da função de controller em hotéis de grande porte da região metropolitana do recife. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(2), 57-73.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Philips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), p. 225-262.
- Cardoso, R. L. (2006). Competências do contador: um estudo empírico. 2006. 128f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Carvalho, I. M. V., Passos, A. E. V. M., & Saraiva, S. B. C. (2009). *Recrutamento e seleção por competências (2a reimpr.)*. Rio de Janeiro: FGV.
- Cosenza, J. P., Gomes, R. C., & Devillart, D. G. C. (2015). Habilidades e competências inerentes ao profissional da contabilidade no atual mercado de trabalho brasileiro. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 314, 33-57.

Competências do Profissional de Controle Interno na Gestão Pública Municipal: um estudo sobre as competências exigidas para os profissionais de controladoria

José Rodrigues Batista da Silva, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

- Creswell, J. W. (2010). Mapeando o cenário em desenvolvimento da pesquisa de métodos mistos. *SAGE manual de métodos mistos em pesquisa social e comportamental*. 2(0), 45-68.
- Cunha, L. C., Lunkes, R. J., Borgert, A., & Ferrari, M. J. (2013). O perfil do Controller sob a ótica do mercado. *Revista de Informação Contábil*, 7(3), 25-50.
- Cunha, T. M., Santos, A. M., & Sobrinho, S. L. (2019). Evidências de isomorfismo nas competências dos controllers das Instituições de Ensino Superior públicas de Pernambuco. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, 145-161.
- Dias, B. V., & Wohlgemuth, J. M. (2016). Controladoria em uma empresa do setor metal mecânico de Santo Antônio da Patrulha/RS: estudo de caso. *Revista Eletrônica de Ciências Contábeis*, (8), 103-126.
- Duarte, A. L. M., Lima, R. J. C., & Maccari, E. A. (2016). Universidade Corporativa e Desenvolvimento de Competências: Estudo em uma Rede de Concessionárias do Setor Automotivo. *Revista de Administração da UFSM*, 9, (4), 738-755.
- Durand, T. (1998, junho). Formas de incompetência. Em Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management (p. v2).
- Eigenstuhler, D. P. (2022). A eficiência das receitas públicas e a atuação da mulher na controladoria dos estados brasileiros. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 14(1).
- Fank, D. R. B., Wernke, R., & Zanin, A. (2018). Funções do controller: um estudo sobre as exigências para contratação no Brasil. *Brazilian Journal of Development*, 4(3), 916-935.
- Ferreira, M. A. S. P. V., Reis, N. R., Serra, F. A. R., & Costa, B. K. (2014). Entendendo a pegada da VBR nos estudos em negócios internacionais: os últimos vinte anos de pesquisa. *BBR-Brazilian Business Review*, 11(4), 57-90.
- Fleury, A. e Fleury, MTL (2009). Compreender as estratégias dos retardatários na manufatura internacional. *Jornal Internacional de Economia de Produção*, 122 (1), 340-350.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 183-196.
- Freitas C. A., & da Silva Neto, J. M. (2015). Competências essenciais dos profissionais contábeis em face da nova contabilidade pública sob a perspectiva dos contadores de Rondônia. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 5(3), 100-122.

Competências do Profissional de Controle Interno na Gestão Pública Municipal: um estudo sobre as competências exigidas para os profissionais de controladoria

José Rodrigues Batista da Silva, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

- Gomes, C. V., de Souza, P., & Lunkes, R. J. (2014). O perfil do profissional da controladoria solicitado por empresas brasileiras. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 8(1), 34-50.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Holtz, L., Cabral, I., & da Silva Carvalho, M. (2021). Análise Comparativa das Competências e Habilidades Estabelecidas nas International Education Standards com os Projetos Pedagógicos dos Cursos de Contabilidade à luz da Teoria Institucional. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 9(3).
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). Estimativas de população 2020. Recuperado de: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?=&t=downloads>>. Acesso em: 17/jul./2023.
- Le Boterf, G. (2010). *Construire les compétences individuelles et collectives*.
- Lemes, D. F., & Miranda, G. (2014). Habilidades profissionais do contador preconizadas pela IFAC: um estudo com profissionais da região do triângulo mineiro. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 293-316.
- Lima, A. (2010). Competências gerenciais: a percepção dos gestores de uma IES Pública. 2010. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Potiguar. Natal. Brasil).
- Madruga, S. R., Colossi, N., & Biazus, C. A. (2016). Funções e competências gerenciais do contador. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9(2), 182-191.
- McClelland, D. C. (1973). Testando a competência e não a "inteligência". *Psicólogo americano*, 28 (1), 1.
- Meirelles, H. L. (2020). *Direito administrativo brasileiro*. rev. atual. e aum. São Paulo: Malheiros, 39.
- Oliveira, L. M., Perez Junior, J. H., & dos Santos Silva, C. A. (2009). *Controladoria estratégica*. Atlas.
- Oro, I. M., Dittadi, J. R., Carpes, A. M. D. S., & Benoit, A. D. (2009). O perfil do profissional de controladoria sob a óptica do mercado de trabalho brasileiro. *Pensar Contábil*, 11(44).
- Prado, V. J., de Azevedo do, M. J. T., & Alves, J. C. F (2020). Uma análise do controle interno municipal sob a perspectiva dos controladores: um estudo de caso nos municípios do território de identidade do sertão Produtivo do Estado da Bahia, Brasil. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 9 (8).

Competências do Profissional de Controle Interno na Gestão Pública Municipal: um estudo sobre as competências exigidas para os profissionais de controladoria

José Rodrigues Batista da Silva, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

- Reginato, L., & de Oliveira Durso, S. (2021). Perfil comportamental dos Controllers no Brasil: como estão os nossos profissionais? *Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 20(2), 289-316.
- Rigon, B. L. S. (2016). *Proposta de uma estrutura de controladoria para uma rede de supermercados e sua efetividade na gestão*. Biblioteca Digital. Unijuí: Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2016.
- Rossini, C. C. (2013). *Uma análise sobre a transparência da Gestão pública na Microrregião Geográfica de Santa Maria*. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização). Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/84>. Acesso em: 08 out.2023.
- Sá, E. G. L., & Amorim, T. N. G. F. (2017). Principais competências exigidas aos profissionais da área de controladoria em empresas comerciais da região metropolitana de Recife. *Revista Reuna*, 22(2), 44-65.
- Santos, J., & Macêdo, M. E. C. (2019). A Controladoria como Ferramenta de Gestão para Pequenas e Médias Empresas. *ID on line. Revista de psicologia*, 13(43), 212-225.
- Silva, A. C. R. D. (2017). *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade*.
- Silva, G. C., & Pereira, C. A. (2020). Expectativa dos concluintes de ciências contábeis em relação ao mercado de trabalho. *Revista Ambiente Contábil*, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, ISSN 2176-9036, 12(2), 254-278.
- Silva, N. D. R., de Freitas Carneiro, A., & 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*, 3(2), 73-87.
- Souza Lima, R. J. V., & Araujo, A. O. (2018). Desenvolvimento de competências e a trajetória do controller. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(3), 28-40.
- Souza, A. S. (2016). *Responsabilização na administração da educação: a política de responsabilidade educacional como engrenagem de controle de resultados*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
- Souza, A. S., & Cabral-Neto, A. (2017). Nova gestão pública e educação: uma análise do planejamento estratégico como instrumento de responsabilização. *Retratos da Escola*, 11(21), 621-640.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Vilas Boas, A. A., & Andrade, R. O. B. D. (2009). *Gestão Estratégica de Pessoas*. Elsevier.

Competências do Profissional de Controle Interno na Gestão Pública Municipal: um estudo sobre as competências exigidas para os profissionais de controladoria
José Rodrigues Batista da Silva, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

Vogt, M., Degenhart, L., & Lavarda, C. E. F. (2017). Motivações, habilidades e competências do Controller na percepção de alunos que cursam pós-graduação em Controladoria. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 16(48).

Weber, J. (2011). O desenvolvimento das tarefas de controladoria: explicando a natureza da controladoria e suas mudanças. *Jornal de Controle de Gestão*, 22, 25-46.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Data de Submissão: 11/10/2023

Data de Aceite: 06/09/2024