

A controladoria nas melhores Universidades Federais do Sudeste: Realidades Constatadas

Sylvia Karoliny Silva de Santana

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

Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n. Dois Irmãos. Recife/PE. CEP: 52.171-900

E-mail: sylviaxsantana@gmail.com

Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba –UFPB

Professora da Universidade Federal Rural de Pernambuco-UFRPE

Rua Dom Manuel de Medeiros, s/n. Dois Irmãos. Recife/PE. CEP: 52.171-900

E-mail: tanobre@gmail.com

RESUMO

A controladoria desempenha um papel crucial nas organizações contemporâneas, tanto no setor público quanto no privado. Na Administração Pública, atua como um órgão de coordenação e controle, fornecendo dados e informações para identificar obstáculos presentes e futuros, que possam comprometer a eficiência administrativa e, por consequência, a *accountability*. Este artigo objetiva analisar o perfil dos profissionais que atuam nas controladorias ou controle interno das melhores Universidades Federais do Sudeste, em termos de formação acadêmica, experiência profissional e competências requeridas para a função, seguindo os critérios do MEC. A pesquisa revelou que, apesar de as atividades de controladoria serem realizadas nas Universidades, não há um setor específico de controladoria e algumas atividades são desenvolvidas na Auditoria Interna. Os resultados indicaram que as competências técnicas, sociais e estratégicas dos profissionais que atuam no controle interno das universidades A e B, são utilizadas em níveis diferenciados de muitas outras organizações, uma vez que, apenas em relação às competências sociais, a grande maioria é geralmente ou muito usada.

Palavras-chave: Competências. *Controllers*. Universidades Federais.

The Controllershship in the best Federal Universities in the Southeast: Realities Found

ABSTRACT

Controllershship plays a crucial role in contemporary organizations, in both public (federal) and private sectors. In public administration it functions as a coordinating and controlling body, that provides data and information to identify current and future obstacles that may compromise administrative efficiency and, consequently, accountability. This article aims to analyze the profile of professionals that work in the controllershship or internal control of the top-ranked Federal Universities in Brazilian Southeast regarding academic background, professional experience, and required competencies following the criteria set by the Ministry of Education (MEC). The

research revealed that, although controllership activities are carried out in the universities, there is no specific controllership department, and some activities are developed in the Internal Audit sector, for instance. The results indicated that the technical, social, and strategic competencies of professionals working in the internal control of universities A and B are used at different levels compared to many other organizations, with social competencies being often or very frequently used by the majority.

Keywords: Competencies. Controllers. Federal Universities.

La Contraloría en las mejores Universidades Federales del Sudeste: Realidades encontradas

RESUMEN

La contraloría juega un papel crucial en las organizaciones contemporáneas, tanto en el sector público como en el privado. En la Administración Pública actúa como órgano de coordinación y control, proporcionando datos e información para identificar obstáculos presentes y futuros que puedan comprometer la eficiencia administrativa y, en consecuencia, la rendición de cuentas. Este artículo tiene como objetivo analizar el perfil de los profesionales que actúan en contraloría o control interno en las mejores Universidades Federales del Sudeste, en términos de formación académica, experiencia profesional y habilidades requeridas para el rol, siguiendo los criterios del MEC. La investigación reveló que, si bien las actividades de control se realizan en las Universidades, no existe un sector de control específico y algunas actividades se realizan en Auditoría Interna. Los resultados indicaron que las habilidades técnicas, sociales y estratégicas de los profesionales que trabajan en el control interno de las universidades A y B son utilizadas en niveles diferentes a muchas otras organizaciones, ya que, en relación únicamente a las habilidades sociales, la gran mayoría son general o fuertemente usado.

Palabras clave: Habilidades. Controladores. Universidades Federales.

1 INTRODUÇÃO

A controladoria pode ser vista como uma área de conhecimento interdisciplinar, que apoia gestores e administradores nos processos de tomada de decisão e no planejamento de uma instituição. Possui papel de destaque nas organizações contemporâneas, sejam públicas ou privadas. No Brasil, pode-se afirmar que a controladoria surgiu com a instalação de empresas multinacionais no país, quando no governo de Juscelino Kubitschek entre os anos de 1956 -1960, houve a abertura da economia para o capital internacional, conforme informam Costa et al. (2019). Esses autores destacam que nesses anos, instalaram-se as primeiras multinacionais no país, montadoras de veículos: Ford, General Motors e Volkswagen.

Siqueira e Soltelinho (2001) e Beuren (2002) destacam que a chegada das multinacionais ao Brasil foi crucial para o surgimento da controladoria no país, pois trouxeram a cultura norte-americana de controle organizacional.

O aumento da competitividade forçou as empresas brasileiras a se reestruturarem, exigindo profissionais capacitados e informações precisas para monitorar suas operações e apoiar a tomada de decisões. Palludo (2012) observa que, entre a Proclamação da República e a Era Vargas, o Brasil carecia de uma administração pública organizada. Bresser (2001) ressalta que, em 1936, o governo Vargas criou o DASP para centralizar e reorganizar a administração pública.

Castelo (2013) argumenta que a controladoria foi implementada nos órgãos públicos para coordenar esforços e garantir princípios fundamentais da administração, enquanto Arruda (2020) afirma que a controladoria pública é estratégica, fornecendo informações essenciais para a tomada de decisões e priorizando as necessidades da sociedade.

Compreender a evolução da administração pública no Brasil é essencial para entender que as reformas buscaram promover *accountability*, visando uma gestão mais transparente e eficiente dos recursos públicos. De acordo com Souza et al. (2023), o objetivo era melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, que tem demandado maior transparência e um controle mais eficaz nas instituições públicas.

Queiroz (2011) destaca que as Universidades Federais, como parte da Administração Pública, têm a obrigação de prestar contas à sociedade e à comunidade acadêmica, assegurando a transparência e o controle de seus gastos e ações. Melo e Leitão (2021) apontam uma lacuna na pesquisa sobre controle interno nas Universidades Públicas Federais, apesar de haver estudos sobre o tema no setor público em geral. É essencial que essas instituições mantenham sistemas de controle eficientes, conforme estipulado pela Instrução Normativa Conjunta nº 01 de 2016, que exige a implementação e monitoramento contínuos dos controles internos.

Assim, levando-se em conta a relevante regulamentação para o controle na administração pública e as semelhanças na atuação de órgãos de controladoria e controle interno, este artigo visa responder a seguinte questão: Qual é o perfil dos profissionais que atuam nas controladorias ou controle interno das melhores Universidades Federais do Sudeste, em termos de formação acadêmica, experiência

profissional e competências requeridas para a função? Como objetivo, busca analisar o perfil dos profissionais que atuam nas controladorias ou controle interno das melhores Universidades Federais do Sudeste, em termos de formação acadêmica, experiência profissional e competências requeridas para a função, seguindo os critérios do MEC - Ministério da Educação e Cultura, segundo o Relatório de Consulta Avançada do e-MEC, com maiores notas nas três categorias avaliadas: Conceito Institucional (CI), Conceito Institucional para Educação a Distância (CI-EAD) e Índice Geral de Cursos (IGC).

Esta pesquisa ganha relevância como uma oportunidade para expandir a discussão sobre o tema, especialmente considerando a importância de um sistema de controle interno ou unidade de controladoria que demonstre indicadores de excelência na utilização de verbas públicas e uma gestão alinhada à busca pela economicidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Controladoria no Brasil – Evolução e Conceito

A controladoria tem a incumbência de liderar o projeto, a elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações, através de ferramentas de planejamento, coordenação, análise e acompanhamento dos recursos, objetiva o apoio a gestão e controle das atividades da organização, segundo Nakagawa (1993) e Oliveira (1998). Mais recentemente, Oliveira (2001), defende que a missão da controladoria consiste em aplicar os princípios da gestão econômica para maximizar os resultados da organização. E segundo Beuren (2002), a controladoria surgiu com o objetivo de efetuar um rígido controle na organização.

Moisimann e Fisch (2009), descrevem a controladoria como órgão administrativo com missão, função e princípios norteadores definidos. No entanto, sob o enfoque de Almeida, Parisi, Pereira e Catelli (2001), a controladoria pode ser conceituada sobre o enfoque de ramo de conhecimento e unidade administrativa. Os autores pontuam, de modo complementar, a definição de controladoria, pois pode ser entendida como ramo de conhecimento de influência multidisciplinar (Administração, Economia, Psicologia, Estatística e Contabilidade), mas também, pode atuar sob o enfoque de órgão administrativo, a fim de garantir informações tempestivas para o

controle organizacional. Figueiredo e Caggiano (2004), por sua vez, defendem que “A missão da Controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”.

Então, pode-se entender que a controladoria surgiu para suprir as necessidades de planejamento e controle das empresas. Borinelli (2006) conceitua controladoria como “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”.

Gremmaund, Toneto Júnior e Vasconcellos (2011) destacam que, até os anos 1930, o Brasil era um país agroexportador, com a economia baseada na agricultura, especialmente na exportação de café. A modernização trouxe avanços tecnológicos que transformaram a estrutura social e produtiva do país. Souza (2022) aponta que, durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1960), a chegada das multinacionais impulsionou o desenvolvimento da controladoria e reforçou a ênfase na função financeira. Em 2008, com a adoção dos padrões internacionais de contabilidade (IFRS), surgiram novos desafios para a área.

Durigon e Diehl (2013) afirmam que o avanço da controladoria está diretamente ligado ao crescimento das organizações, à complexidade da gestão e à necessidade de fornecer informações gerenciais que auxiliam na tomada de decisões e na melhoria dos resultados organizacionais.

2.2 Funções da Controladoria

Kaplan e Norton (2004) destacam que os sistemas de mensuração influenciam significativamente o comportamento dos gerentes e empregados, mas indicadores financeiros tradicionais, como retorno sobre o investimento, podem ser enganosos quando o foco é inovação e melhoria contínua. Souza (2015) aponta que a controladoria, inicialmente, estava fortemente ligada à contabilidade, com os primeiros controladores sendo chefes contábeis.

Lunkes et al. (2013) afirmam que as principais funções da controladoria são planejamento, avaliação e controle, enquanto Borinelli (2006) amplia essas funções para incluir gestão contábil, controle fiscal, auditoria e planejamento estratégico. Fistarol, Hein e Lavarda (2007) reforçam que a controladoria também atua no controle

do desempenho econômico, sendo essencial para o planejamento estratégico, conforme Nascimento e Reginato (2015).

Controlar uma organização, seja ela pública ou privada, não é uma tarefa fácil. Exige capacitação especializada e uma visão holística por parte dos gestores. Na visão de Slomski (2003), a controladoria é o órgão administrativo o qual gerencia todo o sistema de informações, para mensurar corretamente os resultados econômicos, sendo responsável pela diminuição da assimetria informacional entre os gestores do patrimônio público e a sociedade.

Segundo Peixe (2008) e Queiroz (2011), a Controladoria na Administração Pública emerge como um órgão de coordenação e controle. Fornece dados e informações, planejando e pesquisando, para identificar os obstáculos presentes e futuros, que possam comprometer ou reduzir a eficiência administrativa e, conseqüentemente, a *accountability*. Além de orientar a gestão de recursos no atingimento de metas e objetivos, a controladoria é responsável pela coordenação da normatização, prestação de contas e auditoria interna de todos os setores da gestão no processo administrativo.

Em relação aos benefícios proporcionados pela Controladoria, sejam eles imediatos ou a longo prazo, Silva (2013) destaca que, a Controladoria estabelece um padrão a ser seguido pelo órgão e seus colaboradores; assegura qualidade nos processos internos; garante a confiabilidade em todas as áreas; assegura a continuidade dos trabalhos durante as substituições devido à rotatividade de colaboradores; oferece ao gestor a garantia de uma boa aplicação dos recursos públicos; centraliza as atividades de controle em uma estrutura especializada e estratégica; e evita que os fatos se percam durante a mudança de gestão.

Diferentemente de sua função nas organizações privadas, a Controladoria na Administração Pública auxilia na gestão dos recursos públicos, orientando, supervisionando e propondo ações públicas que visem a otimização dos recursos, preocupada com a *accountability*, conforme defende Santos (2023).

Nessa perspectiva, Suzart et al. (2011) ressaltam que, embora tenham surgido instituições denominadas de "Controladoria Geral", isso não implica necessariamente a existência de um modelo ou conceito padronizado de controladoria no setor público brasileiro. Portanto, torna-se crucial investigar a percepção dos servidores

responsáveis pelo controle interno em relação ao desempenho das funções da controladoria.

2.3 Controladoria e Controle Interno nas Organizações Públicas e Universidades Federais

O controle na administração pública é um dever dos entes públicos de supervisionar seus próprios atos em todas as áreas, sendo uma responsabilidade do administrador central. A Constituição Federal de 1988, no artigo 70, torna obrigatório o controle, ' interno na Administração Pública pode ser entendido como uma atividade realizada internamente pela própria entidade responsável pelo desempenho da atividade controlada. Ele pode ser entendido como ferramenta utilizada pela Administração Pública para monitorar suas operações, com o intuito de evitar fraudes e corrigir equívocos, tanto nos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, quanto nas demais entidades públicas. Tais mecanismos visam salvaguardar o patrimônio público e alcançar os objetivos determinados.

Nessa perspectiva, por determinação do Ministério do Planejamento, Orçamento, e Gestão da Controladoria Geral da União, em sua instrução normativa de 01 de maio de 2016, em seu artigo 1º, estabelece que “Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão adotar medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos e à governança”.

As Universidades Federais Brasileiras são Autarquias Federais, com autonomia administrativa, portanto têm estruturas organizacionais distintas e específicas. Então, a cultura organizacional, os processos decisórios e os modelos de gestão adotados, variam de uma instituição para outra. Isso quer dizer que mesmo que as Universidades estejam estruturadas conforme os dispositivos legais, são organismos únicos, dinâmicos e sujeitos a mudanças. Portanto, a diversidade é uma característica intrínseca, considerada normal, e até mesmo desejável, em entidades eminentemente criativas e voltadas ao desenvolvimento da ciência e educação da sociedade. Marra e Melo (2005) salientam que elas são pressionadas a fornecer um ensino de qualidade, desenvolver pesquisas básicas, aplicadas e tecnológicas, para enfrentar desafios e problemas sociais, econômicos, políticos e culturais.

Um dos maiores desafios da Administração Universitária é garantir os recursos necessários para investir continuamente na capacitação e condições de trabalho do

corpo docente. As universidades, como instituições complexas e especializadas, desempenham diversas atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão (Grillo, 2001).

Barreto et al. (2023), Costa (2014) e Crepaldi e Crepaldi (2014) ressaltam que o controle interno é um instrumento administrativo que monitora as operações da administração pública para assegurar o cumprimento de leis, proteger o patrimônio, garantir a precisão dos registros contábeis e promover a eficiência operacional.

Segundo Cordova et al. (2023), o Sistema de Controle Interno nas entidades públicas brasileiras é composto por unidades técnicas que trabalham de forma integrada, supervisionadas por um órgão central, e abrangem as macro funções de Auditoria, Controladoria, Corregedoria e Ouvidoria. Nas universidades, o controle interno foi estabelecido pela Instrução Normativa de 2016, exigindo que órgãos federais adotem medidas para gerenciar riscos, manter e revisar controles internos.

Soares e Santana (2022) destacam que o controle interno é essencial para promover transparência, proteger o patrimônio público e garantir eficiência no alcance dos objetivos institucionais.

2.4 Competências e Funções do Controller

Entender o conceito de competências é algo amplo e pode variar de acordo com qual linha teórica você está seguindo. São três principais correntes sobre competências nas organizações: a Americana, a Europeia e a Integradora.

A corrente americana enfatiza o modelo CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), que inclui atributos individuais e características de personalidade, conforme Freitas e Odelius (2018) e Fogaça et al. (2018). A corrente europeia, segundo Boyatzis (2008), Zafirian (2008) e Le Boterf (2018), amplia esse conceito ao considerar o contexto organizacional e como as competências são aplicadas nesse ambiente, com foco nas interações entre trabalho e educação. Já a corrente integradora, descrita por Júnior Cavalcante e Amorim (2022), busca combinar as duas abordagens anteriores, oferecendo uma visão mais abrangente e completa.

O conceito de competências, portanto, é abrangente, por combinar atributos pessoais e o contexto de trabalho, vai além disso, pois inclui desempenho e comportamentos da pessoa, suas conquistas e resultados no trabalho (Amorim; Silva, 2019).

Fleury e Fleury (2011) classificam as competências individuais em três categorias: competências técnico-profissionais (conhecimentos e experiências relacionadas à ocupação, atividade ou área de atuação); competências sociais (relacionadas aos relacionamentos interpessoais, refletindo na capacidade de comunicação, negociação, flexibilidade, sensibilidade cultural e trabalho em equipe); e competências de negócio (referentes à compreensão do negócio e sua interação com o mercado, clientes, concorrentes e contexto sociopolítico). Essa classificação será adotada neste artigo, salientando que os autores não elaboraram essa tipificação para uma profissão especificamente. Com base nessa classificação, foi criado um rol de competências dos *controllers*, utilizadas neste estudo.

Arenales (2016) destaca que habilidades de interação, comportamento e comunicação são essenciais para profissionais atuais, que precisam justificar propostas assertivamente e manter boas relações dentro das empresas. Alves, Parisi, Oyadomari e Peleias (2022) acrescentam que, além da redução de custos, o profissional deve ser dinâmico, compreendendo as necessidades do negócio. Habilidades como comunicação eficiente, persuasão, mediação de conflitos e competências digitais são fundamentais. A controladoria, por sua vez, visa fornecer informações para decisões eficazes. O *controller*, cujas responsabilidades variam conforme a organização, precisa de visão holística, apoio ao planejamento e controle, e análise de informações, segundo Borinelli (2006) e outros autores.

Sá e Amorim (2017) e Callado e Amorim (2017) também sintetizam as principais competências dos *controllers* com base em Fleury e Fleury (2011), a partir de ampla revisão bibliográfica.

Competências Técnicas	
Age como consultor interno em todas as áreas.	Conhecimentos na área de Gestão de Pessoas.
Assessora a alta administração	Conhecimentos na área de Gestão Ambiental.
Conhecimentos na área contábil.	Conhecimentos na área financeira.
Conhecimentos na área fiscal/tributária.	Elabora o Orçamento Anual.
Elabora diretrizes de controles internos.	Elabora o Planejamento Estratégico.
Elabora o Planejamento Financeiro Organizacional.	Conhecimentos na área de Tecnologia da Informação (TI).
Conhecimentos em Contabilidade Pública.	Elabora o Relatório de Gestão Anual.
Elabora relatórios de Prestação de Contas.	Fornece suporte informacional à gestão.
Fornece os dados contábeis oportunos e precisos para a alta administração.	Atende exigências dos órgãos de controle externo.
Gerencia indicadores de desempenho.	Realiza análise de custos.
Implanta e controla sistemas contábeis.	Realiza análise de índices contábeis.

Supervisiona o funcionamento dos setores.	Supervisiona a contabilidade.
Organiza o tempo para realizar diversas atividades.	
Competências Sociais	
Adapta-se bem às mudanças e novas situações.	É persistente e não desiste frente aos obstáculos.
Busca o autodesenvolvimento	Escreve com clareza e objetividade.
Comunica-se, oralmente com clareza e objetividade.	Tem capacidade de solucionar problemas interpessoais.
Estimula o aprendizado da equipe.	Estimula o desenvolvimento profissional da equipe.
Gerencia conflitos no ambiente de trabalho.	Sabe negociar com pessoas.
Interage bem com as pessoas.	Sabe ouvir bem a opinião dos outros.
Possui liderança e sabe gerir pessoas.	Sabe trabalhar bem com a equipe.
Tem capacidade de autocrítica	Tem capacidade de prever problemas interpessoais.
Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas.	Interage com os prestadores de serviços e terceirizações
Tem controle emocional.	Tem postura proativa e realizadora.
Tem flexibilidade nas relações interpessoais.	Tem integridade e confiança própria.
Competências Estratégicas	
Age com responsabilidade socioambiental.	É criativo para solucionar problemas empresariais.
Busca inovação organizacional (P& D).	Exerce atividades de ouvidoria.
Busca melhoria contínua dos processos em que participa.	Garante o gerenciamento do risco de acordo com a política da organização.
Pensa e age estrategicamente.	Promove ações de interação com o ambiente.
Realiza a gestão de contratos e convênios	Apoia a alta administração nas decisões.
Assegura a disponibilidade de informações sobre o risco em todos os níveis da organização.	Monitora o risco continuamente para manter níveis adequados conforme a política de gestão de riscos.
Promove ações de interação com os setores	Relaciona-se com outras Instituições parceiras
Tem capacidade de tomar decisões com imparcialidade.	Tem Foco na eficiência em todas as decisões que toma.
Tem foco na qualidade em todas as decisões que toma.	Tem foco para garantir a transparência e <i>accountability</i> .
Tem orientação para atender à sociedade.	

Quadro 1. Principais Competências dos *Controllers*

Fonte: Baseado em Callado e Amorim (2017) e Sá e Amorim (2017).

Embora o papel do *Controller* seja essencial para o bom desempenho de qualquer organização, há diferentes entendimentos sobre sua atuação, funções e competências específicas, devido a amplitude de sua atuação, exigindo uma formação interdisciplinar e que inclua conhecimentos de diversas outras áreas econômicas, gerenciais e sociais.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o perfil dos profissionais de controladoria e controle interno, além das funções desempenhadas nas unidades de controladoria das melhores Universidades Federais do Sudeste, conforme os critérios do MEC, com base no Relatório de Consulta Avançada do e-MEC.

O estudo utilizou o sistema e-MEC, regulamentado pela Portaria Normativa nº 21 de 2017, como referência para selecionar as instituições, sendo uma base de dados oficial das Instituições de Educação Superior.

A pesquisa aplicada é descritiva, buscando investigar as competências dos profissionais dessas universidades, e adota uma abordagem quantitativa, focada no controle e análise objetiva dos dados, como descrito por Mineiro et al. (2022). Para selecionar as Universidades participantes da pesquisa, foram considerados os índices CI (Conceito Institucional), CI-EAD (Conceito Institucional para Educação a Distância) e IGC (Índice Geral de Cursos). Esses índices são expressos em uma escala de 1 a 5, em que 1 significa "muito fraco", 2 "fraco", 3 "regular", 4 "bom" e 5 "muito bom". O universo da pesquisa foi composto por duas universidades da Região Sudeste melhor avaliadas em todos os índices.

A pesquisa também incluiu uma análise documental dos organogramas das universidades, disponíveis em seus portais, para verificar a existência de unidades de controladoria ou controle interno.

Para a pesquisa foi aplicado um questionário adaptado de Amorim e Silva (2019) e Callado e Amorim (2017) enviado aos responsáveis pelas áreas de controle interno nas universidades após contato telefônico.

O questionário foi estruturado em três blocos de perguntas: o primeiro buscava identificar o perfil organizacional, o segundo explorava o perfil do responsável pela controladoria e controle interno, e o terceiro analisava as competências exigidas desse profissional. Os dois primeiros blocos incluíam perguntas abertas e fechadas, enquanto o terceiro utilizava uma escala *Likert*, com opções de resposta variando de "não usa" a "usa muito".

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos respondentes das Universidades A e B

O bloco 1 permitiu analisar o perfil das Universidades participantes da pesquisa. As Universidades A e B possuem uma unidade de controladoria, mas ela está inserida na Auditoria Interna. Os responsáveis pelos setores em ambas as Universidades são denominados de Diretor de Auditoria Interna, no entanto, a Universidade A está subordinada ao Conselho Universitário, enquanto na B, à própria Auditoria Interna e o responsável pelo setor é denominado Auditor Chefe.

Os respondentes nas duas Universidades A e B são do sexo masculino e suas faixas etárias variaram de 46 a 65 anos. Apenas o responsável pela Universidade A é fluente em língua inglesa, e ambos são graduados, sendo em Engenharia e Administração, respectivamente. Esses resultados corroboram com os de Castelo (2013) e Araújo (2010), os quais constataram que os dirigentes das controladorias são majoritariamente do sexo masculino.

Em relação à pós-graduação, *stricto sensu* e *lato sensu*, o respondente da Universidade A realizou pós-graduação na área de Administração de Empresas, enquanto o respondente da Universidade B tem doutorado em Engenharia de Produção. Identificado um bom nível de formação, conforme outros estudos também constataram como os de Castelo (2013) e Soares e Santana (2022).

Quando perguntados sobre o tempo de experiência, o respondente da Universidade A tem 15 anos e da B, 5 anos. Esses resultados são semelhantes ao estudo de Silva et al. (2018) quando observaram que, tanto no tempo de atuação no setor público, quanto na área de controle, predominam profissionais com menos de 16 anos de serviço. E Oliveira (2010), quando destaca que os setores de controle vinculados à Administração Pública contam com profissionais altamente qualificados, possuindo cursos de pós-graduação em áreas como controladoria, contabilidade, administração ou economia. Esses profissionais, atuam em atividades relacionadas ao planejamento, orçamento e sistemas de informações econômico-financeiras e realizam estudos que orientam a tomada de decisões sobre investimentos, planejamento e fiscalização dos recursos públicos.

4.2 Competências do respondente da Universidades “A”

Em relação às competências dos profissionais responsáveis pelos controles internos, foi adotado o modelo de Fleury e Fleury (2011) que classificam as competências individuais em três categorias: técnicas, sociais e estratégicas, conforme citado anteriormente, utilizando uma escala *Likert* com relação à intensidade de uso.

- a) Das **25 competências técnicas** que são as mais específicas para a área profissional e essenciais para um profissional em posição de liderança em uma Universidade, contribuindo para sua eficácia operacional, financeira e estratégica, obtendo-se os seguintes resultados: Usa muito: 2 competências (8%), geralmente usa: 8 competências (32%), usa pouco: 4 competências (16%) e não usa: 11 competências (44%).

Competências Técnicas	Não usa	Usa pouco	Geralmente Usa	Usa muito
Age como consultor interno em todas as áreas.				
Assessora a alta administração.				
Conhecimentos na área contábil.				
Conhecimentos na área de Gestão de Pessoas.				
Conhecimentos na área de Gestão Ambiental.				
Conhecimentos específicos em Contabilidade Pública.				
Conhecimentos na área de Tecnologia da Informação (TI).				
Conhecimentos na área financeira.				
Conhecimentos na área fiscal/tributária.				
Elabora diretrizes de controles internos.				
Elabora o Orçamento Anual.				
Elabora o Planejamento Estratégico.				
Elabora o Relatório de Gestão Anual.				
Elabora o Planejamento Financeiro Organizacional.				
Elabora relatórios de Prestação de Contas.				
Fornecer os dados contábeis oportunos e precisos para a alta administração.				
Fornecer suporte informacional à gestão da Instituição.				
Gerencia indicadores de desempenho.				
Implanta e controla sistemas contábeis.				
Realiza análise de custos.				
Realiza análise de índices contábeis.				
Supervisiona a contabilidade.				
Atende exigências dos órgãos de controle externo.				
Supervisiona o funcionamento dos setores da Instituição.				
Sabe organizar o tempo para realizar diversas atividades.				

Quadro 2. Competências Técnicas da Universidade A

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados obtidos na Universidade "A" diferem do estudo de Amorim e Silva (2019) sobre as competências técnicas do *controller*, possivelmente devido ao fato de que a unidade é de Auditoria e não de Controladoria, o que pode explicar o menor uso de competências técnicas essenciais.

Pinheiro e Oliva (2020) ressaltam que a Auditoria foca na avaliação e adequação dos controles internos, com o objetivo de identificar riscos organizacionais, seus impactos e probabilidades, visando melhorar a eficiência e efetividade das ações e alcançar os resultados planejados.

- b) Das **22 Competências Sociais**, conjunto de habilidades e comportamentos que permitem aos indivíduos interagir de forma eficaz e harmoniosa com outras pessoas, listadas no questionário: Usa muito: 13 competências (59,09%), geralmente usa: 8 competências (36,36%), Usa pouco: nenhuma competência (0%), Não usa: 1 competência (4,55%).

Competências Sociais	Não usa	Usa pouco	Geralmente Usa	Usa muito
Adapta-se bem às mudanças e novas situações.				
Busca o autodesenvolvimento.				
Comunica-se, oralmente com clareza e objetividade.				
É persistente e não desiste frente aos obstáculos.				
Escreve com clareza e objetividade.				
Estimula o aprendizado da equipe.				
Estimula o desenvolvimento profissional da equipe.				
Gerencia conflitos no ambiente de trabalho.				
Interage bem com as pessoas.				
Possui liderança e sabe gerir pessoas.				
Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas.				
Sabe negociar com pessoas.				
Sabe ouvir bem a opinião dos outros.				
Sabe trabalhar bem com a equipe.				
Tem capacidade de autocrítica.				
Tem capacidade de prever problemas interpessoais.				
Tem capacidade de solucionar problemas interpessoais.				
Tem controle emocional.				
Tem flexibilidade nas relações interpessoais.				
Tem integridade e confiança própria.				
Tem postura proativa e realizadora.				
Interage com os prestadores de serviços/terceirizações.				

Quadro 3. Competências Sociais da Universidade A

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados mostraram que, das 22 competências listadas, a maioria é utilizada pelo profissional que lidera a unidade de controle da Universidade A. Esses dados confirmam os achados de Amorim et al. (2018), ao destacarem a importância do ambiente de trabalho e da gestão de pessoas para alcançar resultados positivos por meio das relações interpessoais, visando os melhores resultados tanto para a organização quanto para os colaboradores.

c) Das **19 Competências Estratégicas**, que estão associadas ao suporte estratégico dos *controllers* à alta administração da organização, listadas no questionário, apresentaram os seguintes resultados: Usa muito: 9 competências (47,36%), Geralmente usa: 3 competências (15,79%), Usa pouco: 1 competência (5,27%), Não usa: 6 competências (31,58%).

Nesse caso, a maioria das competências (63,16%) são geralmente ou muito usadas pelo auditor que também atua na controladoria da universidade A. Contudo, mais de um terço das competências listadas não são usadas ou usam pouco (36,84%). Os resultados foram semelhantes aos encontrados por Lunkes et al. (2013), Mosimann e Fisch (2009) e Silva et al. (2018), destacando a importância das competências estratégicas na atuação dos *controllers* ou profissionais responsáveis pelos controles internos.

Competências Estratégicas	Não usa	Usa pouco	Geralmente Usa	Usa muito
Age com responsabilidade socioambiental.				
Busca inovação organizacional (P& D).				
Busca melhoria contínua dos processos em que participa.				
É criativo para solucionar problemas empresariais.				
Exerce atividades de ouvidoria.				
Garante o gerenciamento do risco de acordo com a política da organização.				
Monitora o risco continuamente para manter os níveis adequados conforme a política de gestão de riscos.				
Assegura a disponibilidade de informações sobre o risco em todos os níveis da organização.				
Apoia a alta administração nas decisões organizacionais.				
Promove ações de interação com os setores da Instituição.				
Pensa e age estrategicamente.				
Promove ações de interação com o ambiente.				
Realiza a gestão de contratos e convênios.				
Relaciona-se com outras Instituições parceiras.				
Tem capacidade de tomar decisões com imparcialidade.				
Tem foco na eficiência em todas as decisões que toma.				
Tem foco na qualidade em todas as decisões que toma.				
Tem foco para garantir a transparência e <i>accountability</i> .				
Tem orientação para atender à sociedade.				

Quadro 4. Competências Estratégicas na Universidade A

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

4.3 Competências do respondente da Universidades “B”

a) Das **25 Competências Técnicas** listadas, foram identificados os seguintes resultados: Não usa: 13 competências (52%), Usa pouco: 1 competência (4%), Usa muito: 2 competências (8%) e Geralmente usa: 9 competências (36%). Os dados

obtidos são semelhantes aos da Universidade A e corroboram com o estudo de Queiroz (2011).

Competências Técnicas	Não usa	Usa pouco	Geralmente Usa	Usa muito
Age como consultor interno em todas as áreas.				
Assessora a alta administração.				
Conhecimentos na área contábil.				
Conhecimentos na área de Gestão de Pessoas.				
Conhecimentos na área de Gestão Ambiental.				
Conhecimentos em Contabilidade Pública.				
Conhecimentos em Tecnologia da Informação.				
Conhecimentos na área financeira.				
Conhecimentos na área fiscal/tributária.				
Elabora diretrizes de controles internos.				
Elabora o Orçamento Anual.				
Elabora o Planejamento Estratégico.				
Elabora o Relatório de Gestão Anual.				
Elabora o Planejamento Financeiro.				
Elabora relatórios de Prestação de Contas.				
Fornecer os dados contábeis oportunos e precisos para a alta administração.				
Fornecer suporte informacional à gestão.				
Gerencia indicadores de desempenho.				
Implanta e controla sistemas contábeis.				
Realiza análise de custos.				
Realiza análise de índices contábeis.				
Supervisiona a contabilidade.				
Atende exigências dos órgãos de controle externo.				
Supervisiona o funcionamento dos os setores.				
Sabe organizar o tempo para realizar diversas atividades.				

Quadro 5. Competências Técnicas na Universidade B

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

- c) Das 22 **Competências Sociais** listadas, a grande maioria são usadas pelo responsável, Usa muito: 15 competências (68,18%) e Geralmente usa: 7 competências (31,82%). Resultado semelhante ao obtido na Universidade A.

Competências Sociais	Não usa	Usa pouco	Geralmente Usa	Usa muito
Adapta-se bem às mudanças e novas situações.				
Busca o autodesenvolvimento.				
Comunica-se, oralmente com clareza e objetividade.				
É persistente e não desiste frente aos obstáculos.				
Escreve com clareza e objetividade.				
Estimula o aprendizado da equipe.				
Estimula o desenvolvimento profissional da equipe.				
Gerencia conflitos no ambiente de trabalho.				
Interage bem com as pessoas.				
Possui liderança e sabe gerir pessoas.				
Sabe formar equipes cooperativas e comprometidas.				
Sabe negociar com pessoas.				
Sabe ouvir bem a opinião dos outros.				
Sabe trabalhar bem com a equipe.				
Tem capacidade de autocrítica.				
Tem capacidade de prever problemas interpessoais.				
Tem capacidade de solucionar problemas interpessoais.				
Tem controle emocional.				
Tem flexibilidade nas relações interpessoais.				
Tem integridade e confiança própria.				
Tem postura proativa e realizadora.				
Interage com os prestadores de serviços/terceirizações.				

Quadro 6. Competências Sociais na Universidade B

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Esses achados confirmam os estudos anteriores de Callado e Amorim (2017), Silva *et al.* (2018) e Amorim e Silva (2019), além dos resultados encontrados na Universidade A, destacando a importância das competências sociais para essa categoria profissional.

- d) Das **19 Competências Estratégicas** listadas na pesquisa, obteve-se o seguinte retorno: Geralmente usa: 12 competências (63,15%), Usa pouco: 3 competências (15,79%), Usa muito: 2 competências (10,53%) e Não usa: 2 competências (10,53%).

Competências Estratégicas	Não usa	Usa pouco	Geralmente Usa	Usa muito
Age com responsabilidade socioambiental.				
Busca inovação organizacional (P & D).				
Busca melhoria contínua dos processos.				
É criativo para solucionar problemas empresariais.				
Exerce atividades de ouvidoria.				
Garante o gerenciamento do risco de acordo com a política da organização.				
Monitora o risco continuamente para manter os níveis adequados com a política de gestão de riscos.				
Assegura a disponibilidade de informações sobre o risco em todos os níveis da organização.				
Apoia a alta administração nas decisões.				
Promove ações de interação com os setores.				
Pensa e age estrategicamente.				
Promove ações de interação com o ambiente.				
Realiza a gestão de contratos e convênios.				
Relaciona-se com outras Instituições parceiras.				
Tem capacidade de tomar decisões com imparcialidade.				
Tem Foco na eficiência da gestão pública em todas as decisões que toma.				
Tem foco na qualidade em todas as decisões que toma.				
Tem foco para garantir a transparência e <i>accountability</i> nos processos financeiros e contábeis.				
Tem orientação para atender à sociedade.				

Quadro 7. Competências Estratégicas na Universidade B

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os resultados indicam que 63,15% das competências estratégicas geralmente utilizadas pelo profissional da Universidade B não estão alinhadas com as funções inerentes à Controladoria. Isso sugere que o setor da Universidade B é, na verdade, um setor de Auditoria Interna, e não de Controladoria. Assim como na Universidade A, a Universidade B também cumpre apenas a instrução normativa MP/CGU nº 01/2016 em relação à obrigatoriedade de um controle interno, mas não possuem uma de Controladoria estruturada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A controladoria desempenha um papel de destaque nas organizações, sejam públicas ou privadas. No Brasil, a controladoria surgiu com a chegada das multinacionais, por volta da década de 60, período marcado pela abertura ao capital internacional e pelo aumento da necessidade de controle. Na Administração Pública, a controladoria garante a instrumentalização do controle social, por meio da gestão adequada dos recursos públicos. No entanto, a literatura sobre a temática é bastante vasta e não se pode declarar a existência de uma unidade, sequer sobre as funções e competências do profissional ligado às atividades de controladoria, devida a sua amplitude e níveis de atuação diferenciados entre as organizações.

Nas Universidades, o controle interno é um requisito legal estabelecido pela Instrução Normativa do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, de 10 de maio de 2016, a qual exige que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal adotem medidas específicas para sistematizar as práticas de gestão de riscos, controle interno e governança, além de manter, monitorar e revisar continuamente os controles internos de gestão.

Corroborando com outros resultados, esta pesquisa identificou que, embora algumas atividades de controladoria sejam realizadas nas melhores Universidades Federais do Sudeste, o setor responsável por essas atividades é a Auditoria Interna e o cargo correspondente é o de Diretor de Auditoria ou Auditor Chefe, não havendo a denominação de *Controller* nas universidades pesquisadas.

Os resultados revelaram que as competências técnicas, sociais e estratégicas dos profissionais de controle interno nas universidades A e B são aplicadas de forma desigual. As competências sociais são amplamente utilizadas, enquanto muitas competências técnicas ainda são pouco ou não utilizadas, possivelmente devido à ausência de profissionais especializados em controladoria, tanto em formação quanto na estrutura das universidades.

As competências estratégicas também são subutilizadas, sugerindo que, por serem auditores, os responsáveis pelas atividades de controle interno não aplicam as competências multidisciplinares exigidas de *controllers*, que combinam habilidades, conhecimentos e atitudes essenciais para a área de controladoria.

É importante ressaltar que Controle Interno e Auditoria Interna não devem ser confundidos, pois suas atividades e responsabilidades, embora semelhantes,

possuem objetivos e realidades distintas, conforme literatura da área, sendo o Controle Interno responsável pela implantação de sistemas de controle, monitoramento e avaliação, com foco no gerenciamento de riscos e controles.

Apesar das limitações do estudo que focou apenas nas melhores universidades federais da região Sudeste, seguindo os critérios especificados anteriormente, novos estudos podem ser feitos em outras regiões a fim de que se possa ter uma visão mais ampla da temática.

REFERÊNCIAS

- Almeida, L. B., Parisi, C., Pereira, C. A., & Catelli, A. (2001). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. *GECON*. Atlas.
- Alves, C. F. L., Parisi, C., Oyadomari, J. C. T., & Peleias, I. R. (2022). Como atua um controller business partner? Estudo baseado em práticas do mercado. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 19(50), 76-94.
- Amorim, T. N. G. F., de Lima Oliveira, A. R., 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.
- Amorim, T. N. G. F., & Silva, L. D. B. (2019). Profissionais da controladoria: competências e demandas organizacionais. *Revista Ambiente Contábil*, 11(1), 220–236.
- Araújo, R. S. (2010). Controladoria governamental: Diagnóstico e diretrizes para reformulação da Controladoria Geral do Estado do Piauí (*Dissertação de mestrado*). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.
- Arenales, A. D. R. (2016). *O papel da controladoria como business partner (Dissertação de mestrado)*. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP.
- Arruda, C. R. (2020). O papel da controladoria na administração pública. In *USP International Conference in Accounting: Accounting as a Governance Mechanism* (p. 13).
- Barreto, K. A., Silva, A. A. da, & Souza, M. F. de. (2023). Controle interno sob enfoque dos componentes do framework COSO ERM: um estudo em uma instituição de ensino superior. *Revista Ambiente Contábil*, 15(2), 202-223.
- Beuren, I. M. (2002). O papel da controladoria no processo de gestão. In P. Schmidt (Ed.), *Controladoria: agregando valor para a empresa* (pp. 369–381). Bookman.

- Beuren, I. M., Oliveira, L. G. L., & Schlindwein, N. F. (2002). *Controladoria: agregando valor para a empresa*. Bookman.
- Borinelli, M. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: Sistematização à luz da teoria e da práxis (Tese de doutorado)*. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Brasil. Ministério da Educação. (2024). e-MEC: Sistema de Regulação do Ensino Superior. Recuperado de: <https://emec.mec.gov.br>. Acesso em: 28/maio/2024.
- Bresser, L. C. P. (2001). *Do Estado patrimonial ao gerencial*. Letras, 222(259), 222.
- 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.
- Castelo, A. D. M. (2013). *Controladoria governamental: estudo das controladorias estaduais brasileiras (Dissertação de mestrado)*. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.
- Cordova, B. C., Oliveira, R. M., & Lima, T. S. (2023). Macrofunções do controle interno: um estudo nas instituições de Ensino Superior Federal. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(1), 603-624.
- Costa, D. E. S., Almeida, J. R., & Pereira, L. F. (2019). Controladoria na gestão pública: um ensaio sobre lentes brasileiras. *Revista Valore*, 4, 175-187.
- Costa, L. P. (2014). *Avaliação do sistema de controle interno do município de Pejuçara - RS (Trabalho de conclusão de curso de graduação)*. Universidade de Ijuí, Ijuí, RS.
- Crepaldi, S. A., & Crepaldi, G. S. (2014). *Contabilidade gerencial (7a ed.)*. Atlas.
- Durigon, A. R., & Diehl, C. A. (2013). Controladoria no setor público: uma análise dos artigos publicados no congresso USP de controladoria e contabilidade-período de 2001 a 2011. *Contabilidade Vista & Revista*, 24(2), 91-109.
- Figueiredo, S., & Caggiano, P. C. (2004). *Controladoria: teoria e prática (3a ed.)*. Atlas.
- Fistarol, C. F., Hein, N., & Lavarda, C. E. F. (2007). A controladoria e os sistemas de informações nas grandes indústrias têxteis do Vale do Itajaí, SC, Brasil. In *Anais do Congresso da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT 2007)*, Gramado, RS.

- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2011). *Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico* (3a ed.). Atlas.
- Fogaça, Rego, M. C. B., Melo, M. C. O. L., Armond, L. C., & Coelho Junior, F. A. (2018). *Job performance analysis: scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015*. *Performance Improvement Quarterly*, 30, 231-247.
- Freitas, P. F. P. de, & Odélius, C. C. (2018). *Managerial competencies: An analysis of classifications in empirical studies*. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 35-49.
- Grillo, A. N. (2001). *Desenvolvimento de pessoal nas universidades: Em busca da qualidade do ensino superior*. Insular.
- Gremmaund, A. P., Toneto Júnior, R., & Vasconcellos, M. A. S. (2011). *Economia brasileira contemporânea* (7a ed.). Atlas.
- Júnior Cavalcante, F. C., & Amorim, T. N. G. F. (2022). Competências do professor-gestor e sua influência no desempenho organizacional. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, 19, 109–129.
- Kaplan, R. S. (2004). *Kaplan e Norton na prática*. Gulf Professional Publishing.
- Le Boterf, G. (2018). *Développer et mettre en œuvre la compétence: Comment investir dans le professionnalisme et les compétences*. Eyrolles.
- Lunkes, R. J., Schnorrenberger, D., & Gasparetto, V. (2013). Funções da Controladoria: uma análise no cenário brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 283-299.
- Marra, A. V., & Melo, M. C. O. L. (2005). A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 34–41.
- Melo, M. S., & Leitão, C. R. S. (2021). Características do controle interno nas universidades federais brasileiras. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 14(2), 224-244.
- Mineiro, M., Barbosa, S. M., & Fernandes, A. L. (2022). *Pesquisa qualitativa e quantitativa: imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas*. *Momento - Diálogos em Educação*, 31(3), 201-218.
- Mosimann, C. P., & Fisch, S. (2009). *Controladoria: Seu papel na administração de empresas*. Atlas.
- Nakagawa, M. (1993). *Introdução a controladoria: conceitos, sistemas, implementação*. Atlas.
- Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2015). *Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional* (3a ed.). Atlas.

- Oliveira, A. B. S. (2001). Planejamento, planejamento de lucro. In A. Catelli (Coord.), *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*, *GECON* (2a ed., pp. 55–77). Atlas.
- Oliveira, D. P. R. de. (1998). *Planejamento estratégico* (14a ed.). Atlas.
- Oliveira, A. B. S. (2010). *Controladoria governamental: Governança e controle econômico na implementação das políticas públicas*. Atlas.
- Peixe, B. C. S. (2008). *Finanças públicas: Controladoria governamental*. Juruá.
- Pinheiro, D. R., & Oliva, E. de C. (2020). A atuação da auditoria interna na governança pública: um estudo baseado na visão da alta administração das universidades públicas federais brasileiras. *Contabilidade Vista & Revista*, 31(2), 46-67.
- Queiroz, M. A. S. de. (2011). Controle interno e controladoria na administração pública: Estudo nas universidades federais brasileiras (*Dissertação de mestrado*). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- 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. *Reuna*, 22(2), 44-65.
- Santos, P. D. D. A. (2023). Contribuição do CACS - FUNDEB DF para o plano de ações articuladas considerando a governança pública no FNDE (*Dissertação de mestrado*). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Silva, E. F. (2013). *Controladoria na administração pública: Manual prático para implantação*. Atlas.
- Silva, A. M. G., Santos, R. F., & Almeida, C. R. (2018). Competências atribuídas ao profissional Controller atuante no setor público do estado de Pernambuco. *REFAS: Revista FATEC Zona Sul*, 5(2), 8-18.
- Siqueira, J. R. M., & Soltelinho, W. (2001). O profissional de controladoria no mercado Brasileiro: do surgimento da profissão aos dias atuais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 16(27), 66-77.
- Slomski, V. (2003). *Manual de contabilidade pública: Um enfoque na contabilidade municipal*. Atlas.
- Soares, L. F., & Santana, R. C. P. de. (2022). Controle interno na administração pública: Estudo em uma Instituição de Ensino Superior Federal. *Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão*, 20(1), 1-15.
- Souza, C. T. D. de. (2022). *Controladoria no Brasil: Origem e evolução*. Editora Dialética.

- Souza, C. T. D. de. (2015). A evolução da controladoria: Um estudo no Brasil (*Tese de doutorado*). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Souza, J. S., Pereira, T. L., & Andrade, M. R. (2023). Gestão pública e relacionamento com o cidadão: um estudo no setor de atendimento da Secretaria Municipal de Economia de Maceió-AL. *Revista Brasileira de Gestão Pública*, 15(3), 23-45.
- Suzart, J. A. S., Lima, G. A. S. F., & Barbosa, R. C. (2011). As Instituições Brasileiras de Controladoria Pública – Teoria versus Prática. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(2), 234-248.

Data de Submissão: 30/09/2024

Data de Aceite: 21/03/2025