

ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE CONTROLE INTERNO: UMA ANÁLISE NO SETOR PÚBLICO

ATTRIBUTIONS OF THE INTERNAL CONTROL PROFESSIONAL:
AN ANALYSIS IN THE PUBLIC SECTOR

Recebido em: 01.04.2025
Aprovado em: 14.04.2025

Pedro Eduardo Araújo Domingos de Souza

Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Graduado em Direito pela Faculdade de Ciências de Timbaúba (Facet).

Advogado pela Ordem dos Advogados de Pernambuco (OAB/PE).

E-mail: pedro.domingos@ufrpe.br

Maria Adeilda da Silva

Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Pós-graduada em Gestão Pública Municipal pela UFRPE e graduada em

Administração Pública pela UFRPE.

E-mail: madeilda783@gmail.com

ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE CONTROLE INTERNO: UMA ANÁLISE NO SETOR PÚBLICO

Adilson Celestino de Lima

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), especialista em Administração Financeira pela Universidade de Pernambuco e graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Católica de Pernambuco. Docente do Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da UFRPE.

E-mail: adilson.celestino@ufrpe.br

RESUMO

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar e classificar as atribuições requisitadas aos profissionais de controle interno no setor público brasileiro. Quanto à metodologia, ela se caracteriza como exploratória, descritiva e qualitativa. Seu universo compreendeu o total de 85 organizações públicas que realizaram concurso público para seleção de profissionais de controle interno, e 70 delas formaram a amostra do estudo. Seus dados qualitativos foram retirados de fonte secundária: editais de concursos públicos para cargos de controle interno. Na fase de coleta e análise dos dados, foram selecionados 70 editais do total de 85 encontrados, correspondentes ao período entre 2008 e 2024 (17 anos). No que se refere aos resultados, pode-se adiantar que foram identificados concursos públicos para 12 diferentes cargos de controle interno; que os municípios se destacaram pela realização da maioria deles; e que as regiões Sudeste, Sul e Nordeste foram as que mais demandaram por esses profissionais. Quanto à classificação das atribuições requisitadas, essas foram apresentadas por níveis de formação. Para cargos de nível médio, sobressaíram o acompanhamento e a análise de execução orçamentária e financeira; o arquivamento, a classificação e a organização de documentos; e a análise e avaliação de processos licitatórios. Para cargos de nível superior, tomaram frente a execução de auditorias, fiscalizações, diligências e ações de controle e apoio à gestão; a avaliação da eficiência, eficácia e economicidade da gestão municipal e a aplicação de recursos públicos; e a execução de atividades de controle interno, correção, ouvidoria e promoção da integridade pública.

PALAVRAS-CHAVE

Controle interno, Controladorias, Atribuições.

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

ABSTRACT

This research aimed to identify and classify the attributions required of internal control professionals in the Brazilian public sector. As for its methodology, it is characterized as exploratory, descriptive, and qualitative. Its universe comprised a total of 85 public organizations that held a public exam for the selection of internal control professionals, and 70 of them formed the study sample. Its qualitative data were taken from a secondary source: public tender notices for internal control positions. In the data collection and analysis phase, 70 public notices were selected from the total of 85 found, corresponding to the period between 2008 and 2024 (17 years). With regard to the results, it can be said that public tenders were identified for 12 different internal control positions; that the municipalities stood out for the accomplishment of most of them; and that the southeast, south, and northeast regions were the ones that most demanded these professionals. As for the classification of the requested assignments, these were presented by levels of training. For mid-level positions, the monitoring and analysis of budget and financial execution stood out; the filing, classification, and organization of documents; and the analysis and evaluation of bidding processes. For higher-level positions, they took charge of conducting audits, inspections, diligences and control and management support actions; the evaluation of the efficiency, effectiveness and cost-effectiveness of municipal management and application of public resources; and the execution of internal control, correction, ombudsman, and public integrity promotion activities.

KEYWORDS

Internal control, Controllerships, Attributions.

INTRODUÇÃO

No setor público, o controle interno consiste em um conjunto de ações realizadas por gestores, funcionários e servidores, sendo sua finalidade assegurar o cumprimento de metas, garantindo a execução eficaz, eficiente e confiável das informações financeiras, tudo isso em conformidade com a legislação e as diretrizes pertinentes às suas atividades. Nesse sentido, ele se apresenta como uma ferramenta disponível para as organizações, auxiliando no alcance de seus objetivos institucionais. Para que seja

eficaz, seus operadores, compostos por funcionários e colaboradores, devem exercer suas atribuições com eficiência, eficácia e ética. Esse compromisso é essencial para alcançar melhores resultados, que se refletirão na aplicação dos recursos públicos, visando o cumprimento das metas e dos objetivos estabelecidos dentro de determinado prazo e contexto (Rios & Bardales, 2023).

Segundo o entendimento de Galvão (2016), uma gestão pública baseada em princípios fundamentais, que valorize e invista nos servidores de carreira e nas prioridades de interesses coletivos, além de prezar pela austeridade e transparência e estar disposta a ser controlada por um sistema de controle que, além de apoiar a gestão, forneça à sociedade acesso a mecanismos de transparência pública, tende a reduzir os conflitos de agência pública/governamental e otimizar os resultados da gestão.

No entanto, para se alcançarem boas práticas de gestão pública, é necessário observar certas premissas em relação ao Sistema de Controle Interno. Uma delas é que esse sistema deve ser organizado como um “órgão de Estado” e não como um “órgão de governo”. Isso implica que sua estrutura deve contar com cargos efetivos, cujas atribuições, responsabilidades e remuneração estejam claramente estabelecidas por lei. Caso contrário, a cada mudança de governo, corre-se o risco de a estrutura ser desfeita ou enfraquecida, conforme os interesses do novo governo (Galvão, 2016).

Por essa razão, é de suma importância que as organizações estatais, ao estabelecerem o Sistema de Controle Interno, definam as diretrizes para execução das atividades, além das atribuições, competências e responsabilidades, com o intuito de garantir uma boa gestão pública (Casagrande & Casagrande, 2015). Isso porque o controle interno no setor público é importante para assegurar a uniformidade dos procedimentos de controle e a “memória” do órgão ou da entidade, independentemente da permanência ou substituição dos servidores responsáveis por sua execução, assim como dos gestores que recebem as informações prestadas pela unidade ou profissionais de controle interno (Henrique et al., 2016).

Da mesma forma que o administrador principal de cada órgão ou entidade conta com unidades ou assessorias encarregadas de funções como planejamento, administração, finanças, orçamento, execução de projetos, recursos humanos, entre

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

outras, é considerada essencial a nomeação formal de um agente responsável pelos controles internos. A complexidade dessa função variará de acordo com tamanho do órgão, orçamento, quantidade de projetos e atividades, entre outros fatores (Silva, 2002). Assim, entende-se que um controle interno forte e atuante, com profissionais preparados, pode apoiar e proteger a atuação do administrador, além de dificultar a probabilidade de irregularidades e promover uma gestão mais eficaz dos recursos públicos (Henrique et al., 2016).

Apesar disso, há evidências de organizações públicas que ainda não contam com profissionais de controle interno efetivos em sua estrutura organizacional. A título de exemplo, a pesquisa de Casagrande e Casagrande (2015), com o objetivo de analisar os Sistemas de Controle Interno e a formação dos profissionais atuantes nos municípios da Associação de Municípios da Região Serrana (Amures), evidenciou que a maioria dos profissionais ocupava cargos de provimento em comissão, em vez de cargos efetivos, uma vez que a legislação permite essa forma de provimento, ficando a critério da confiança do gestor a escolha dos profissionais. Em relação à formação dos controladores, foi identificada a necessidade de formação continuada, especialmente na área de contabilidade pública, com ênfase em legislação pública e administrativa.

Outrossim, constatou-se que a falta de interdisciplinaridade nesses conhecimentos poderia gerar riscos como desequilíbrio nas contas, má utilização de recursos públicos, falhas nos serviços prestados, rejeição das contas e até ações de improbidade administrativa. Com isso, a pesquisa destacou a urgência dos profissionais de controle interno receberem apoio para se capacitarem em cursos de ensino superior nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas, com ênfase em Contabilidade e Direito, para que possam desempenhar suas atribuições com competência dentro do ordenamento jurídico vigente (Casagrande & Casagrande, 2015).

Da mesma forma, o sucesso do controle interno no setor governamental requer superar as dificuldades identificadas e realizar os ajustes necessários em sua estrutura, visando promover a conscientização e o comprometimento dos administradores públicos com a execução efetiva da função de controle em suas áreas de competência, implicando o estabelecimento de uma ligação efetiva entre o órgão central de controle e

o organismo público como um todo (Silva, 2002). As organizações públicas, por serem responsáveis pela eficácia de seu controle interno, têm a necessidade de atrair e manter uma equipe de agentes de controle interno, criando condições reais para o equilíbrio e a integração entre os diferentes níveis de controle (Ribeiro et al., 2008).

Os gestores públicos, ao estabelecerem o controle interno, atribuem às Controladorias a função de fiscalizar os atos que eles mesmos realizam. Assim, os governantes do poder executivo são responsáveis pela criação e manutenção das Controladorias, que, por sua vez, atuam como executoras desse serviço público (Araújo & Silva, 2015). Por outro lado, a criação e organização da área de controle interno nos órgãos públicos, com profissionais qualificados, autonomia para atuar e compromisso com a função, também são fatores fundamentais para o alcance dos principais objetivos da Controladoria (Santos & Hollnagel, 2020).

Nesse sentido, Luz et al. (2016) realizaram um estudo com o objetivo de identificar as principais atividades atributivas dos controladores internos de organizações públicas municipais da região Amcespar, estado do Paraná, e evidenciar as dificuldades encontradas no exercício de suas funções. Entre as atribuições, foram identificadas: participação efetiva em audiências públicas; verificação periódica de empenhos emitidos e pagamentos efetuados; averiguação dos índices obrigatórios; e acompanhamento e fiscalização da adequação da Lei Orçamentária Anual quanto às diretrizes do Plano Plurianual (PPA). Quanto às dificuldades, foram pontuadas: falta de apoio jurídico para subsidiar as decisões dos controladores; deficiência na estrutura de pessoal, carência de idealização prévia das atividades a serem realizadas pela Administração Pública; e ausência do estabelecimento de mecanismos que comprovem a gestão fiscal responsável e falta de integração entre os setores da Administração Pública.

Em investigação mais recente, Silva e Amorim (2024) objetivaram identificar as principais competências técnicas, de negócio e sociais requeridas por órgãos públicos municipais do Nordeste para o profissional de controle interno. Os resultados da investigação indicaram maior requisição de competências técnicas, seguidas das competências de negócio e, por último, das competências sociais. Entre as competências técnicas que mais se destacaram,

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

estão: possuir conhecimento nas áreas financeira, contábil e fiscal/tributária; gerenciar indicadores de desempenho; e supervisionar atividades nas áreas de custos.

Dentre as competências de negócio, destacaram-se as seguintes: ter capacidade de tomar decisão com imparcialidade; buscar melhoria contínua nos processos de que participa; realizar gestão de contratos; e interagir com prestadores de serviços/terceirizados. Por fim, entre as competências sociais, foram identificadas: ter integridade e confiança; estimular o desenvolvimento profissional da equipe; estimular o aprendizado da equipe; interagir bem com as pessoas; ter capacidade de prever problemas interpessoais; escrever com clareza e objetividade; e buscar o autodesenvolvimento (Silva & Amorim, 2024).

Não obstante, Silva e Amorim (2024) realçaram que entre as principais barreiras encontradas durante a realização da pesquisa estava a falta de normativos que contribuissem para a pacificação do entendimento quanto às atribuições do profissional de controle interno nas organizações públicas, de forma a delimitar sua área de atuação e normatizar as atribuições sob suas responsabilidades. A partir desse relato dos autores e de nossa verificação na literatura atual a respeito das atribuições dos profissionais que desempenham atividades de controle interno no setor público, também constatamos a ausência de estudos que buscaram classificar essas atribuições.

Diante dessa lacuna – tanto na legislação quanto na literatura –, o presente estudo se propôs a responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais atribuições são requisitadas aos profissionais de controle interno no setor público brasileiro? Nessa direção, o objetivo da investigação consistiu em identificar e classificar as atribuições requisitadas aos profissionais de controle interno no setor público brasileiro. A intenção é contribuir para o entendimento e esclarecimento das atribuições direcionadas aos profissionais de controle interno nas organizações públicas brasileiras, bem como proporcionar uma visão geral sobre a importância do papel desses profissionais para a gestão pública e para a sociedade.

Assim, destaca-se que o conhecimento científico sobre Controladoria está em estágio evolutivo, e pesquisas na área são fundamentais para consolidar o entendimento tanto da prática quanto da teoria da Controladoria (Vargas & Borinelli, 2016). Além disso, embora a teoria e a legislação venham evoluindo, observa-se que, no

Brasil, a importância atribuída pelas organizações públicas ao controle interno ainda é limitada (Piccoli & Prado, 2018). Dessa forma, a pesquisa contínua é um requisito para aprimorar o conhecimento e a efetividade das atribuições da Controladoria e do controle interno no setor público, contribuindo para uma Administração Pública mais responsável e transparente.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Controladoria no setor público brasileiro: funções e desafios

A Controladoria possui uma longa história, com os primeiros registros de sua atividade ocorrendo nos setores públicos inglês e estadunidense no início do século XV (Silva, 2022). Inicialmente, sua responsabilidade era manter os registros de uma empresa e elaborar relatórios, mas, com o tempo, essa função se expandiu para incluir a interpretação das informações contábeis (Lima & Araujo, 2018).

Seguindo esse entendimento, Fank et al. (2018) apresentam a definição de Frezatti et al. (2009) sobre o tema “Controladoria”:

Controladoria é o setor da companhia que zela para que a mesma alcance a eficácia do seu processo de gestão, tanto para fins internos como externos, cuidando para [que] os usuários tenham a sua disposição todas as informações necessárias para atingir os seus objetivos (p. 919).

Borinelli (2006) complementa essa visão, definindo a Controladoria como o órgão responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações operacionais, econômicas, financeiras e patrimoniais, visando integrar os esforços dos gestores para alcançar resultados organizacionais sinérgicos.

Diversos estudiosos oferecem definições e entendimentos sobre a Controladoria. Arruda (2020) a descreve como uma disciplina interdisciplinar, que utiliza princípios e técnicas de Contabilidade, Finanças, Administração, Economia e Tecnologia da Informação. Seu objetivo é ajudar na gestão e no planejamento das atividades de uma organização, apoiando gestores e administradores em suas ações e no planejamento estratégico.

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

Corroborando o enfoque do tema, Callado e Amorim (2017) afirmam que a Controladoria “é responsável pelo controle do processo de gestão, gerando e fornecendo informações diversas que podem ser de natureza operacional e estratégica, econômica, financeira e patrimonial, para a tomada de decisões” (p. 61).

A Controladoria, enquanto campo de conhecimento, tem como objetivo principal a correta mensuração da riqueza, que se reflete no patrimônio dos agentes econômicos. Além disso, visa estruturar modelos de gestão, enfatizando aspectos econômicos da empresa, incluindo modelos de decisão e informação (Souza et al., 2013).

Portanto, observa-se que a Controladoria é um campo que pode fortalecer e impulsionar o desenvolvimento da organização, uma vez que proporciona relatórios e instrumentos gerenciais para auxiliar os gestores nos processos de tomada de decisão (Leite et al., 2019). Ainda nesse contexto, os autores entendem que a Controladoria se destaca por seu foco no processo de controle gerencial, possibilitando a otimização dos recursos organizacionais, seja a entidade pública ou privada. No entanto, é importante ressaltar que fatores legais e normativos podem influenciar as funções da Controladoria, especialmente no setor público.

O marco inicial do controle na Administração Pública foi estabelecido pela Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, mais especificamente em seus arts. 75 e 76, transcritos a seguir:

Artigo 75. O controle da execução orçamentária compreenderá:

- I – a legalidade dos atos de que resultem a arrecadação da receita ou a realização da despesa, o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações;
- II – a fidelidade funcional dos agentes da administração, responsáveis por bens e valores públicos;
- III – o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços.

Artigo 76. O Poder Executivo exercerá os três tipos de controle a que se refere o artigo 75, sem prejuízo das atribuições do Tribunal de Contas ou órgão equivalente.

O município do Rio de Janeiro foi pioneiro na regulamentação do setor de Controladoria, mediante a Lei Municipal nº 2.068, de 22 de dezembro de 1993, na qual foi instituída a Controladoria Geral do Município. Nesse contexto, Krein et al. (2020) ressaltam que a obrigatoriedade da presença da Controladoria nas prefeituras foi estabelecida a partir da promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (*Lei Complementar nº 101*, 2000). Essa legislação impôs um processo rigoroso em relação ao planejamento e à execução orçamentária, disciplinando a gestão dos recursos públicos e demandando dos administradores públicos maior responsabilidade e transparência.

Assim, entende-se que a participação da Controladoria nos órgãos públicos é uma prática recente no Brasil, uma vez que a própria Controladoria-Geral da União (CGU) foi criada em 2003. É responsabilidade dos órgãos controladores desenvolver, executar e monitorar os instrumentos estratégicos da contabilidade, além de buscar eficiência e eficácia na utilização dos recursos públicos (Assis et al., 2016). Na visão de Leite et al. (2019), no contexto do setor público, a Controladoria tem o potencial de aprimorar a utilização dos recursos ao fornecer mecanismos de controle que podem aperfeiçoar a gestão, resultando em maior eficiência.

Suzart et al. (2011) ainda apontam que, independentemente de serem públicas ou privadas, as Controladorias devem incluir em suas funções: a definição de estratégias, a elaboração do orçamento e do planejamento, a implantação de modelos de decisão, gestão e gerenciamento da informação. Na mesma linha, Arruda (2020) reforça que o papel da Controladoria na Administração Pública é de grande relevância, pois fornece informações e controla os recursos públicos tanto para atender aos interesses internos (gestores e administradores públicos) quanto aos interesses externos (sociedade em geral).

Souza et al. (2010) definem a Controladoria governamental como o órgão responsável por coordenar o Sistema de Controle Interno, auditoria interna e contabilidade e aperfeiçoar outros mecanismos de controle em busca de melhores resultados. Galdino et al. (2012) acrescentam que, no âmbito governamental, as Controladorias realizam o controle interno da Administração Pública por meio de auditorias governamentais.

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

Adicionalmente, Hochmüller (2009) apresenta as seguintes competências da Controladoria governamental, como citadas em Peixe (2008):

- 1) Orientar e expedir atos normativos concernentes à ação do Sistema de Controle Interno Integrado;
- 2) Supervisionar e fiscalizar as atividades do Sistema no seu todo, na busca da consolidação de informações gerenciais;
- 3) Programar, coordenar, acompanhar e avaliar as ações setoriais do Governo;
- 4) Determinar, acompanhar e avaliar a execução de auditorias operacionais e de gestão;
- 5) Promover a apuração de denúncias formais, relativas a irregularidades ou ilegalidades praticadas em qualquer órgão ou entidade da administração, dando ciência ao titular do Poder Executivo, ao Tribunal de Contas, ao interessado e ao titular do órgão, ou autoridade equivalente, a quem se subordina o autor do ato objeto da denúncia, sob a responsabilidade solidária nos termos da legislação em vigor;
- 6) Aplicar penalidade, conforme legislação vigente, aos gestores inadimplentes;
- 7) Propor bloqueio de transferência de recursos do Tesouro e de contas bancárias;
- 8) Elaborar e manter atualizado o Plano de Contas único para os órgãos da administração indireta e fundacional;
- 9) Apresentar periodicamente os demonstrativos de acompanhamentos de despesas e receitas de acordo com a Lei nº 4.320/64 e a Lei de Responsabilidade Fiscal (pp. 20-21).

De acordo com Borinelli (2006), em sua Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), são estas as funções da Controladoria: Contábil, Gerencial-Estratégica, Custos, Tributária, Proteção e Controle dos Ativos, Controle Interno, Controle de Riscos e Gestão da Informação. Isso significa que algumas funções tradicionais, como a contábil e a de proteção de ativos, permanecem no escopo de trabalho do *controller*, enquanto novas funções, como o controle de riscos e a gestão da informação, foram adicionadas, como mostra a Tabela 1.

ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE CONTROLE INTERNO: UMA ANÁLISE NO SETOR PÚBLICO

TABELA 1 – Funções da Controladoria

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Contábil	Gerenciar atividades de contabilidade, implementar e manter registros contábeis, elaborar demonstrações contábeis, atender demandas de <i>stakeholders</i> , realizar análise interpretativa das demonstrações e desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle.
Gerencial-Estratégica	Prover informações contábeis, patrimoniais, econômicas e financeiras para apoiar a gestão. Envolve coordenar planos, orçamento, previsões e controle de desempenho, definir preços de transferência, realizar estudos de viabilidade de projetos e avaliação econômica. Incorpora visão estratégica para agregar valor à empresa.
Custos	Registrar, mensurar, controlar, analisar e avaliar custos, incluindo análises gerenciais e estratégicas sobre viabilidade de lançamentos, resultados de produtos e serviços, e desempenho de negócios e clientes.
Tributária	Atender às obrigações legais e fiscais, registrar, apurar e controlar tributos e contribuições e elaborar planejamento tributário.
Proteção e Controle dos Ativos	Selecionar, analisar e contratar seguros e registrar e controlar bens da organização para prover proteção aos ativos.
Controle Interno	Estabelecer e monitorar sistemas de controle interno para proteger o patrimônio e os interesses da organização.
Controle de Riscos	Identificar, mensurar, analisar, avaliar, divulgar e controlar riscos do negócio, avaliando seu impacto sobre os resultados da empresa. Integra-se à análise de desempenho organizacional e gestão de riscos.
Gestão da Informação	Conceber e gerenciar modelos de informações contábeis, patrimoniais, de custos e estratégicas. Não inclui a gestão de tecnologia e infraestrutura, focando apenas os aspectos conceituais das informações.

Elaborada com base em Borinelli (2006).

A Tabela 1 reflete as principais funções da Controladoria na visão de Borinelli (2006), facilitando a visualização das atividades envolvidas, inclusive no Controle Interno, em que se estabelecem e monitoram Sistemas de Controle Interno para proteger o patrimônio e os interesses da organização.

A literatura aponta que, desde 1922, já existia o controle interno voltado para a legalidade e formalidade dos atos administrativos, como complemento ao controle externo (Calixto & Velasquez, 2005). Com o art. 75 da *Lei nº 4.320* (1964) foram estabelecidas

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

três formas de controle: (i) legalidade, (ii) fidelidade funcional dos agentes públicos e (iii) cumprimento dos programas de trabalho (controle por resultados).

Com a promulgação da *Lei nº 4.320* (1964), surgiram as entidades de controle interno, também conhecidas como Controladorias, com o propósito de promover maior eficiência e transparência na Administração Pública. No entanto, a atuação das Controladorias nos órgãos públicos ainda é relativamente recente, considerando que a CGU foi estabelecida apenas em 2003 (Assis et al., 2016).

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 74, determina que os Poderes do Estado devem manter, de forma integrada, um Sistema de Controle Interno. Esse sistema tem como objetivo garantir a eficiência e legalidade da Administração Pública (*Constituição da República Federativa do Brasil*, 1988). As principais finalidades do controle interno previstas nesta Constituição podem ser sintetizadas conforme a Tabela 2.

TABELA 2 – Finalidades do controle interno

ITEM	FINALIDADE
I	Avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União.
II	Comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado.
III	Exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União.
IV	Apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

Elaborada com base na *Constituição da República Federativa do Brasil* (1988).

Outros dispositivos legais atribuem funções e responsabilidades ao órgão de controle interno. O art. 54, parágrafo único, da LRF, por exemplo, exige que o Relatório de Gestão Fiscal (RGF), emitido quadrimestralmente pelos titulares dos Poderes, seja assinado pelas autoridades responsáveis pela administração financeira e pelo controle interno. O art. 59, por sua vez, estabelece que o Sistema de Controle Interno de cada Poder é responsável por fiscalizar o cumprimento das normas da LRF (*Lei Complementar nº 101*, 2000).

A função de controle na Administração Pública está diretamente ligada à gestão das finanças estatais, funcionando como uma atividade de verificação das finanças públicas, com papel tanto corretivo quanto consultivo. Vai além da simples formalidade dos atos, pois busca tratar o cidadão como um “cliente” do Estado, avaliando a eficiência na utilização dos recursos públicos (Conti & Carvalho, 2011).

O controle interno é essencial para avaliar, medir e monitorar de forma independente as atividades de um órgão público, oferecendo suporte à alta administração. De acordo com Conti e Carvalho (2011), seu objetivo é verificar a eficiência, eficácia, efetividade, legalidade e legitimidade das atividades administrativas e financeiras, acompanhar as políticas estabelecidas e fornecer subsídios para correções e melhorias, a fim de atingir as metas. Além disso, oferece informações úteis para a tomada de decisões.

A atividade de controle interno vai além do cumprimento das exigências constitucionais; ela é fundamental para a gestão eficaz dos diversos órgãos e Poderes do Estado. Isso é especialmente relevante considerando as dimensões de alguns desses órgãos, que administram orçamentos, pessoal e patrimônio que superam os de muitos Estados-membros de nossa Federação (Conti & Carvalho, 2011).

Apesar de sua importância, Callado (2013) destaca a falta de definição precisa das funções da Controladoria. Amorim et al. (2018) corroboram que não há formação específica para profissionais da Controladoria. Segundo Souza et al. (2010), o *controller* é o responsável por liderar a Controladoria em suas funções, que incluem avaliar a gestão pública e apurar resultados econômicos.

Diante do exposto, fica evidente que a Controladoria desempenha um papel relevante na Administração Pública, funcionando como um instrumento de suporte na gestão de recursos e na tomada de decisões. Com uma história que remonta ao século XV, sua evolução foi marcada pela necessidade de garantir a eficiência, eficácia e legalidade das atividades administrativas. A partir da promulgação da *Lei nº 4.320* (1964) e da *Constituição da República Federativa do Brasil* (1988), a Controladoria ganhou um arcabouço legal que reforça sua importância no controle e na transparência das finanças públicas.

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

A importância do controle interno na Administração Pública brasileira

Considerando que a Controladoria é responsável pelo controle do processo de gestão, entende-se que todas as atividades voltadas à proteção dos interesses da organização e à preservação de seu patrimônio estão inseridas nas funções da Controladoria. Assim, o controle interno é uma dessas funções pelas quais essa área do conhecimento se concretiza dentro das organizações (Borinelli, 2006).

Nesse sentido, Borinelli (2006) compreende que o controle interno é uma função que abrange determinadas atividades, métodos, medidas, diretrizes, procedimentos e instrumentos voltados para dirigir, restringir, vigiar, fiscalizar, governar e conferir as atividades organizacionais, tudo isso com a finalidade de atingir estes propósitos:

- i) proteger o patrimônio organizacional, ou seja, salvaguardar os interesses da entidade;
- ii) conferir precisão, confiabilidade e fidedignidade aos dados e relatórios contábeis, econômicos e financeiros, sejam divisionais ou corporativos;
- iii) encorajar e estimular a obediência e aderência às diretrizes e políticas internas;
- iv) obter conformidade e aderência com as leis e regulamentos (*compliance*);
- v) promover e estimular a eficiência e eficácia das operações;
- vi) prover segurança que os objetivos específicos da entidade serão alcançados (p. 175).

Na perspectiva pública, o conceito amplo de controle interno refere-se à ideia principal de prevenção e correção de erros ou desvios dentro de cada poder ou organização da Administração Pública. O conceito restrito de controle interno, por sua vez, trata do conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos integrados empregados para garantir que os objetivos das organizações públicas sejam atingidos de maneira confiável e concreta, identificando possíveis desvios ao longo da gestão até que os objetivos estabelecidos pelo Poder Público sejam alcançados (Peter & Machado, 2014).

O controle interno no setor público brasileiro, embora já estivesse presente nas normas e Constituições anteriores, só passou a ter maior relevância após a *Constituição da República Federativa do Brasil* (1988). Com a promulgação dessa Constituição, o

ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE CONTROLE INTERNO: UMA ANÁLISE NO SETOR PÚBLICO

tema ganhou destaque, sendo incorporado de forma clara nos arts. 31, 70 e 74. Esses dispositivos estabeleceram a obrigatoriedade de criar Sistemas de Controle Interno em todas as esferas de governo – federal, estadual e municipal –, com a finalidade de assegurar a legalidade e avaliar a eficácia e a eficiência da gestão financeira, orçamentária e patrimonial das organizações públicas (Oliveira, 2023), conforme pode ser observado na Tabela 3.

TABELA 3 – Controle interno na Constituição Federal de 1988

CONTROLE INTERNO NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988	
Art. 31.	A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei. [...]
Art. 70.	A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo Sistema de Controle Interno de cada Poder. [...]
Art. 74.	Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, Sistema de Controle Interno com a finalidade de: <ul style="list-style-type: none"> I – avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; III – exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União; IV – apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. [...]

Elaborada com base na *Constituição da República Federativa do Brasil* (1988).

A Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 (LRF), também estabeleceu diretrizes para as finanças públicas com foco na responsabilidade fiscal, incluindo a participação do responsável pelo controle interno no RGF. Essa lei também tornou obrigatória a criação oficial do cargo de controlador interno nas organizações públicas e exigiu a publicação de vários relatórios, criando assim um mecanismo de transparência na gestão fiscal (Oliveira, 2023).

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

No Brasil, as expressões “controle interno” e “controle externo”, no contexto da Administração Pública, referem-se a um conjunto de ações que devem ser implementadas, respectivamente, pelo Poder Executivo e pelo Poder Legislativo. O objetivo dessas ações é garantir a execução e fiscalização do cumprimento das metas estabelecidas no PPA, a implementação dos programas e orçamentos do governo, além de avaliar os resultados da gestão pública. Nessa direção, uma das principais finalidades do controle interno é auxiliar o controle externo no cumprimento de sua missão institucional. Isso envolve uma compreensão recíproca dos papéis e das responsabilidades dos agentes do controle interno nas organizações públicas, assim como das atividades de fiscalização e auditoria realizadas pelos agentes do controle externo (Diniz et al., 2004).

Sob a perspectiva da gestão (planejamento, execução e controle), o Sistema de Controle Interno deve atuar de maneira detectiva, preventiva e corretiva, com o objetivo de assegurar que as ações previstas no planejamento estratégico sejam executadas de acordo com a legalidade, respeitando os prazos, as prioridades e os princípios gerais da Administração Pública. O acompanhamento das metas governamentais e fiscais, mais do que uma exigência legal e constitucional, é essencial para garantir a eficiência, eficácia e efetividade da gestão. Dessa forma, o uso de indicadores, metas e métricas deve ser parte integrante da rotina do referido sistema (Galvão, 2016).

Além disso, entre as principais atribuições do controle interno estão a gestão de riscos e prevenção de fraudes, que são situações comuns na Administração Pública. Quanto aos riscos, é importante destacar que, por se tratar de eventos imprevisíveis, não é possível eliminá-los completamente. No entanto, é viável gerenciar a probabilidade de sua ocorrência e os possíveis impactos que possam causar na gestão pública. Em relação às fraudes, que envolvem ações intencionais para enganar e obter benefícios indevidos, seja para si ou para outros, por meio de métodos como falsificação de documentos ou manipulação de processos, é fundamental adotar precauções rigorosas (Galvão, 2016).

Ele está diretamente vinculado à qualidade do gasto público, conforme estabelecido no art. 74 da *Constituição da República Federativa do Brasil* (1988). Existem várias técnicas econômicas para avaliar essa qualidade, o que evidencia a importância de uma atuação proativa dos órgãos de controle interno. Esses órgãos devem orientar a Administração

ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE CONTROLE INTERNO: UMA ANÁLISE NO SETOR PÚBLICO

Pública não apenas no que se refere ao valor gasto em determinado setor, mas também para garantir que os gastos estejam em conformidade com os princípios constitucionais e com o que foi realmente previsto nas leis orçamentárias (Conti & Carvalho, 2011).

Logo, a implementação do controle interno na Administração Pública brasileira tornou-se essencial, sendo considerado tão relevante quanto o planejamento. Ele está alinhado aos princípios fundamentais que guiam a atuação pública, baseando-se na observância dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além disso, o controle interno visa organizar os processos específicos da gestão pública, prevenindo fraudes e desperdícios, e contribuindo para redução de gastos desnecessários (Vilhena, 2024).

De acordo com Ribeiro et al. (2008), para se ter um ambiente de controle interno eficaz no cumprimento de sua missão, devem ser levadas em conta as seguintes áreas de eventos, apresentadas na Tabela 4, que são comuns na rotina de uma organização.

TABELA 4 – Áreas de eventos prováveis nas organizações

ÁREAS DE EVENTOS PROVÁVEIS	DESCRIÇÃO
Planejamento	Estabelecimento prévio dos caminhos que podem ser trilhados.
Execução Orçamentária	Definição de sistema de informações que auxilie procedimentos de recolhimento de receitas; procedimentos licitatórios; e empenho e liquidação da despesa e pagamento.
Gestão de Pessoal	Adoção de procedimentos para admissão de pessoal, capacitação e educação continuada; e folha de pagamento e sistema previdenciário.
Sistema de Informações Contábeis-Gerenciais	Desenvolvimento e implantação de sistemas que garantam confiabilidade e evidenciação das informações produzidas; e adoção de tecnologias de informação adequadas à realidade organizacional.

Elaborada com base em Ribeiro et al. (2008).

A Controladoria assume a responsabilidade de manter o Sistema de Controle Interno visando proteger os ativos da organização, estabelecer o sistema de informações econômico-financeiras e exercer o controle necessário para fornecer informações relevantes para a tomada de decisões na gestão, além de garantir que os objetivos sejam alcançados conforme o planejamento inicial (Queiroz, 2011). Para tanto, deve-se levar

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

em consideração que uma correta estruturação do Sistema de Controle Interno na Administração Pública e a garantia de seu funcionamento eficiente certamente levarão a resultados positivos em termos de eficácia, eficiência e economicidade na gestão, além de contribuir para prevenção de irregularidades, desvios e desperdícios de recursos públicos (Souza, 2009).

Os benefícios de um Sistema de Controle Interno bem integrado e funcionando com eficiência são inúmeros. Sendo assim, o controle interno não deve ser analisado apenas sob a ótica dos custos, mas sim como uma ferramenta essencial para garantir o uso adequado dos recursos, prevenir ou minimizar fraudes, desperdícios e abusos, e, assim, contribuir para o alcance da missão da organização pública (Silva, 2002).

Seguindo essa mesma perspectiva, o controle interno é considerado como um meio para garantir a transparência na administração dos gastos públicos. Ele faz parte de forma ativa e essencial do ciclo de gestão governamental, prevenindo irregularidades e colaborando com o controle externo realizado pelo Poder Legislativo. Dessa forma, contribui para alcançar uma boa governança pública, promover a ética e transparência, além de reduzir vulnerabilidades e riscos de corrupção (Henrique et al., 2016).

Dessa maneira, a obrigação de prestar contas é uma característica fundamental de toda atividade pública, e, por isso, é essencial o controle interno para assegurar que a Administração Pública conduza suas atividades sempre em conformidade com os princípios estabelecidos na Constituição e com as normas previstas nos atos normativos, garantindo a legitimidade de seus atos e evitando que se tornem nulos (Henrique et al., 2016).

METODOLOGIA

Quando um tema a ser pesquisado é pouco explorado pela literatura, podem-se desenvolver pesquisas exploratórias a fim de se obter uma visão geral, de tipo aproximativo, sobre determinado fato (Gil, 2024). É o caso da presente investigação, considerando a lacuna existente na literatura atual quanto às atribuições requisitadas aos profissionais

ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE CONTROLE INTERNO: UMA ANÁLISE NO SETOR PÚBLICO

de controle interno no setor público. Por isso, buscou-se identificar tais atribuições com o intuito de contribuir com a literatura sobre as características específicas deste setor.

São as pesquisas do tipo descritivas, que objetivam descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda estabelecer relações entre suas variáveis (Gil, 2024). Portanto, pode-se considerar também que esta é uma pesquisa descritiva na medida em que buscou descrever as atribuições do profissional de controle interno no setor público, demonstrando as características que as organizações públicas têm buscado neste profissional para o exercício das atividades de controle interno.

Sabe-se que o universo ou a população de uma pesquisa retrata um conjunto de elementos que possuem entre si determinadas características em comum, enquanto a amostra representa um subconjunto desse universo ou população pelo qual se torna possível estabelecer ou estimar suas características (Gil, 2024). Nesse sentido, o universo desta pesquisa compreendeu o total de 85 organizações públicas que realizaram concurso público para seleção de profissionais de controle interno, e 70 delas formaram a amostra.

Considerando a natureza dos dados que se buscou coletar, esta pesquisa caracteriza-se ainda como qualitativa. Segundo Gil (2024), as pesquisas qualitativas utilizam dados qualitativos cujo propósito é estudar tanto as experiências vividas pelas pessoas quanto os ambientes sociais complexos. Conforme mencionado, para o alcance do objetivo proposto, teve-se como objeto de estudo dados qualitativos referentes às organizações públicas espalhadas pelas cinco regiões do Brasil.

Os dados desta pesquisa não são de fonte primária, considerando que não foram criados pelos autores por meio de entrevistas, observações ou questionários. Na realidade, eles corresponderam a dados de fonte secundária, acessados em um acervo já existente (Minayo, 2016). Mais especificamente, os dados qualitativos foram retirados de editais de concursos públicos para cargos de controle interno, disponibilizados no *site* PCI Concursos e selecionados pelo uso das palavras-chave: Controle interno, Controladorias e *Controller*.

Na totalidade, foram identificados 85 editais correspondentes ao período entre 2008 e 2024 (17 anos). No entanto, dessa quantidade foram descartados 15 deles: 12 por

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

se tratar de editais voltados para seleções simplificadas, dois por não conterem vagas para cargos de controle interno e um por se tratar de edital de chamada pública. Assim, o critério dos descartes foi manter apenas os editais voltados para seleção efetiva de profissionais de controle interno. Dessa forma, restaram 70 editais para serem analisados. Os dados foram coletados e analisados durante o mês de dezembro de 2024.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, antes da apresentação das atribuições do profissional de controle interno no setor público encontradas, foram exploradas algumas características relacionadas aos concursos públicos realizados para seleção dos referidos profissionais. Nesse aspecto, buscou-se identificar para quais cargos, níveis da Federação, regiões brasileiras e organizações públicas eles são mais demandados, assim como o nível de formação e cursos de graduação que lhes têm sido requisitados.

Conforme apresentado na Tabela 5, foram encontrados 12 diferentes cargos de controle interno. Entre os três mais frequentes estão os cargos de Agente de Controle Interno (18), Analista de Controle Interno (17) e Auditor de Controle Interno (17). Em seguida, vêm os cargos de Controle Interno (6) e Técnico de Controle Interno (5). Além desses, também foram encontrados cargos de Assessor de Controle Interno (2), Assistente de Controle Interno (2), Oficial de Controle Interno (2), Analista Previdenciário de Controle Interno (1), Auxiliar de Controle Interno (1), Coordenador de Controle Interno (1) e Diretor de Controle Interno (1).

TABELA 5 – Cargos de controle interno

CARGOS	FREQUÊNCIA
Agente de Controle Interno	18
Analista de Controle Interno	17
Analista Previdenciário de Controle Interno	1
Assessor de Controle Interno	2
Assistente de Controle Interno	2
Auditor de Controle Interno	17

ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE CONTROLE INTERNO: UMA ANÁLISE NO SETOR PÚBLICO

CARGOS	FREQUÊNCIA
Auxiliar de Controle Interno	1
Controle Interno	6
Coordenador de Controle Interno	1
Diretor de Controle Interno	1
Oficial de Controle Interno	2
Técnico de Controle Interno	5

No que se refere aos níveis da Federação, não foram identificados quaisquer concursos públicos realizados em nível federal para cargos de controle interno na amostra. Enquanto isso, o nível municipal se destacou com o total de 61 concursos públicos. No nível estadual, foram encontrados nove concursos públicos, como demonstrados na Tabela 6. Esses resultados indicam que os municípios são os que mais demandam profissionais de controle interno.

TABELA 6 – Nível do concurso

NÍVEL DA FEDERAÇÃO	FREQUÊNCIA
Nível federal	0
Nível estadual	9
Nível municipal	61

Por outro lado, como apresentado na Tabela 7, foram identificados concursos públicos para o provimento de cargos de controle interno em todas as cinco regiões brasileiras. Entre as três que mais apresentaram demanda estão as regiões Sudeste (25), Sul (20) e Nordeste (12). Em seguida, em menor quantidade, vêm as regiões Centro-Oeste (8) e Norte (5). Com base nesses resultados, é possível compreender que as regiões Sudeste e Sul reconhecem a necessidade desses profissionais para realização das atividades de controle interno na gestão pública, enquanto a região Nordeste parece avançar na mesma direção. No entanto, as regiões Centro-Oeste e Norte apresentam certo retardo na realização de concursos para tais cargos.

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

TABELA 7 – Região do concurso

REGIÃO	FREQUÊNCIA
Região Norte	5
Região Nordeste	12
Região Sul	20
Região Sudeste	25
Região Centro-Oeste	8

Outro ponto explorado foi acerca das organizações que realizaram os concursos públicos para cargos de controle interno. Como pode ser observado na Tabela 8, as Prefeituras (28) e Câmaras Municipais (27) foram as duas organizações públicas que mais se destacaram nesse quesito. Algumas Controladorias (5) e Secretarias (4) também estão presentes na lista de organizações públicas que demandaram profissionais de controle interno. Além dessas, foram encontradas outras sete organizações públicas. Mesmo assim, esses resultados ratificam o que foi mencionado anteriormente sobre o nível municipal ser o principal promotor dos concursos, considerando que as Prefeituras e Câmaras Municipais formaram maioria na realização de concursos públicos para cargos de controle interno.

TABELA 8 – Organizações públicas

ORGANIZAÇÕES	FREQUÊNCIA
Câmaras Municipais	27
Controladorias	5
Prefeituras	28
Secretarias	4
Outras	7

Além disso, considerando que os dados compreenderam o lapso temporal de 17 anos, foram explorados os períodos em que as organizações públicas mais demandaram profissionais de controle interno. Na Tabela 9, é possível observar que os períodos com maior número de concursos públicos foram entre 2020 e 2024 (32) e entre 2012 e 2015 (20). Em seguida, vem o período entre 2016 e 2019 (12). Por último, em menor quantidade, está o período entre 2008 e 2011 (6). Diante disso, nota-se uma crescente

ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE CONTROLE INTERNO: UMA ANÁLISE NO SETOR PÚBLICO

demanda por profissionais de controle interno no setor público, haja vista que nos últimos cinco anos houve o maior número de concursos públicos destinados a esses profissionais. Isso permite o entendimento de que as organizações públicas vêm percebendo a importância desses profissionais na gestão pública.

TABELA 9 – Ano do concurso

PERÍODO	FREQUÊNCIA
Entre 2008 e 2011	6
Entre 2012 e 2015	20
Entre 2016 e 2019	12
Entre 2020 e 2024	32

Outro ponto explorado na coleta dos dados foi acerca da remuneração destinada aos profissionais de controle interno. Como resultado, foi identificada uma variedade de remunerações que correspondiam a quantias de até R\$ 2.000,00 e acima de R\$ 10.000,00. Conforme demonstrado na Tabela 10, as remunerações acima de R\$ 2.000,00 até R\$ 5.000,00 prevaleceram na maior parte dos concursos públicos (39). Em seguida, vieram as remunerações de até R\$ 2.000,00 (19) e aquelas acima de R\$ 5.000,00 até R\$ 10.000,00 (9). Por fim, em menor quantidade, vieram as remunerações acima de R\$ 10.000,00 (4).

TABELA 10 – Remuneração dos cargos

REMUNERAÇÃO	FREQUÊNCIA
Até R\$ 2.000,00	19
Acima de R\$ 2.000,00 até R\$ 5.000,00	39
Acima de R\$ 5.000,00 até R\$ 10.000,00	9
Acima de R\$ 10.000,00	4

Quanto ao nível de formação exigido pelos concursos públicos, foi observado que na maioria deles prevaleceu a exigência da formação em nível superior (60). No entanto, também foram identificados concursos públicos que aceitavam formação em nível médio (12) e em nível técnico (2) para profissionais de controle interno, conforme apresentado

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

na Tabela 11. Diante desses resultados, fica demonstrado que há certa preferência das organizações públicas por profissionais com formação em nível superior, mas que para outras é aceitável a formação em nível médio ou técnico. Porém, percebe-se que aqueles com formação em nível superior terão mais oportunidades de ocupar cargos públicos na área de controle interno.

TABELA 11 – Nível de formação

FORMAÇÃO	FREQUÊNCIA
Nível médio	12
Nível técnico	2
Nível superior	60

Considerando a preferência das organizações públicas por profissionais com formação em nível superior, também foram explorados quais cursos de graduação têm sido requisitados para o exercício das atividades de controle interno no setor público. Como apresentado na Tabela 12, entre os quatro primeiros estão os cursos de Ciências Contábeis (42), Administração (33), Direito (29) e Economia (24). Contudo, também foi observado que houve concursos públicos que aceitaram outros cursos de graduação (10) e aqueles que aceitaram qualquer curso de graduação (15). Dessa forma, os cursos requisitados para cargos de controle interno abrangem diversificadas áreas de formação, demonstrando sua característica multidisciplinar, apesar de as pessoas com formação em Ciências Contábeis, Administração, Direito ou Economia terem maiores oportunidades nessa área.

TABELA 12 – Cursos requisitados

CURSOS DE GRADUAÇÃO	FREQUÊNCIA
Ciências Contábeis	42
Administração	33
Direito	29
Economia	24
Qualquer curso	15
Outros	10

ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE CONTROLE INTERNO: UMA ANÁLISE NO SETOR PÚBLICO

No setor público, em relação às atribuições do profissional de controle interno com qualificação em nível médio, foram identificadas 23 atribuições distribuídas em 12 editais analisados. Com a Tabela 13, é possível verificar que as atribuições mais frequentemente requisitadas incluem o acompanhamento e a análise da execução orçamentária e financeira (4), bem como o arquivamento, a classificação e a organização de documentos (4). Por outro lado, as atribuições menos recorrentes englobam a execução de auditorias em órgãos de administração direta e indireta (1), o planejamento e a coordenação dos trabalhos de elaboração orçamentária (1), o apoio a órgãos de controle externo (1) e a verificação de limites e condições de operações de crédito (1). Ressalta-se que os editais apresentam frequentemente atribuições genéricas, sendo que 25% deles incluem uma descrição ampla de “tarefas relacionadas”.

TABELA 13 – Atribuições requisitadas para nível médio

ATRIBUIÇÕES DE NÍVEL MÉDIO	FREQUÊNCIA
Acompanhamento e análise de execução orçamentária e financeira	4
Arquivamento, classificação e organização de documentos	4
Análise e avaliação de processos licitatórios	3
Avaliação do cumprimento de contratos e convênios	3
Emissão de relatórios sobre gestão fiscal, licitações e contratos	3
Controle de frequência dos servidores e folha de pagamento	3
Tarefas relacionadas	3
Auditoria e fiscalização de licitações e contratos	2
Controle e monitoramento de bens, estoque e patrimônio	2
Supervisão e orientação em escrituração contábil	2
Controle de veículos oficiais	2
Controle do uso de telefonia	2
Colaboração no alcance de metas fiscais e físicas	2
Verificação do cumprimento das normativas do controle interno	2
Análise de demonstrativos contábeis	2
Desenvolvimento de metodologias de acesso e recuperação de documentos	2
Participação em grupos de trabalho e comissões	2
Monitoramento de conservação e inventário de bens	2
Relatórios sobre resultados patrimoniais, financeiros e de dívida ativa	2

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

ATRIBUIÇÕES DE NÍVEL MÉDIO	FREQUÊNCIA
Execução de auditorias nos órgãos de administração direta e indireta	1
Planejamento e coordenação de trabalhos de elaboração orçamentária	1
Apoio a órgãos de controle externo	1
Verificação de limites e condições de operações de crédito	1

No que se refere às atribuições requisitadas para o nível técnico, devido à baixa quantidade de editais a serem analisados (2), optou-se pela não classificação de tais atribuições. Em relação às atribuições oportunas para os cargos de nível superior, foram analisados 60 editais, nos quais foram identificadas 110 atribuições. Contudo, as atribuições com frequência inferior a três, correspondendo a 58 itens, foram descartadas. Dessa forma, foram consideradas apenas 52 atribuições, conforme apresentado na Tabela 14.

TABELA 14 – Atribuições requisitadas para nível superior

ATRIBUIÇÕES DE NÍVEL SUPERIOR	FREQUÊNCIA
Execução de auditorias, fiscalizações, diligências e ações de controle e apoio à gestão	36
Avaliação da eficiência, eficácia e economicidade da gestão municipal e aplicação de recursos públicos	30
Execução de atividades de controle interno, correção, ouvidoria e promoção da integridade pública	21
Controle da execução orçamentária e cumprimento de metas do PPA, LDO e LOA	21
Apoio ao controle externo, incluindo relacionamento com Tribunais de Contas	19
Acompanhamento e realização de auditorias em concursos, licitações, leilões e outras modalidades de seleção pública	17
Acompanhamento e fiscalização da gestão orçamentária, financeira e patrimonial da Administração Direta e Indireta	15
Fiscalização e garantia da regularidade da gestão orçamentária, financeira, patrimonial e da execução de contratos, convênios e ajustes com recursos públicos (controle e transparência pública)	15
Realização de outras atividades conforme necessidade	14
Avaliação dos controles orçamentários, financeiros e patrimoniais	14
Controle de transferência financeira, gestão econômica, financeira e patrimonial	11
Emissão de relatórios e pareceres sobre a legalidade e regularidade dos atos de gestão	10

ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE CONTROLE INTERNO: UMA ANÁLISE NO SETOR PÚBLICO

ATRIBUIÇÕES DE NÍVEL SUPERIOR	FREQUÊNCIA
Adesão às normas e leis, e formalização de instruções e procedimentos para garantir segurança e eficácia nos controles internos	9
Promoção da apuração de denúncias sobre irregularidades nos atos administrativos	8
Emissão de pareceres, relatórios e interpretação de peças contábeis	8
Avaliação da gestão de administradores para verificar legalidade, razoabilidade e impessoalidade	8
Demonstração de conhecimento sobre a matéria orçamentária, financeira e contábil, além da respectiva legislação vigente	7
Exame e análise de procedimentos administrativos, como tesouraria e escrituração contábil	7
Promoção de melhorias nos sistemas administrativos e operacionais, desenvolvimento de instruções normativas e coordenação de diagnósticos organizacionais	7
Fiscalização da aplicação de recursos em saúde, educação e outros limites constitucionais e legais	7
Realização de estudos e trabalhos técnicos para promover a transparência pública e fortalecer o controle social	7
Realização de atividade de auditoria interna envolvendo os processos de tomada de decisão, governança, riscos e controles internos	6
Proposição de melhorias para o aprimoramento dos controles internos e da gestão orçamentária	6
Assessoria técnica e suporte técnico e administrativo	6
Realização de auditorias de previdência, pessoal, concursos e investidura em cargos públicos	6
Elaboração de relatórios, laudos e projetos	6
Domínio dos conceitos relacionados ao controle interno e à atividade de auditoria	6
Padronização, regulamentação e racionalização de processos e controles internos	5
Realização de ações de ouvidoria, transparência e prevenção de corrupção	5
Zelo pelo cumprimento das normas legais, apresentação de saldos e prestação de contas ao Tribunal de Contas do Estado	5
Representação junto às autoridades (Prefeito, Câmara, Tribunal de Contas, Ministério Público)	5
Promoção de treinamentos e desenvolvimento de recursos humanos	5
Controle e avaliação de despesas públicas e metas fiscais	5
Organização e análise de processos de prestação de contas	5

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

ATRIBUIÇÕES DE NÍVEL SUPERIOR	FREQUÊNCIA
Estudos, pesquisas e formulação de políticas e diretrizes orçamentárias	5
Verificação e controle de limites e condições relativas às operações de crédito	5
Garantia da transparência na gestão pública, incluindo alimentação de Portais de Transparência	5
Proposição de melhorias administrativas, normativas e nos sistemas de controle e gestão pública	5
Supervisão e coordenação das atividades relacionadas ao Sistema de Controle Interno	5
Garantia da regularidade das sindicâncias e dos processos administrativos disciplinares	5
Comunicação e orientação aos gestores sobre irregularidades, com recomendações para correção	4
Verificação da exatidão e regularidade das contas e da boa execução do orçamento	4
Avaliação e emissão de pareceres sobre gestão financeira e patrimonial	4
Análise e aprovação de prestações de contas e registros contábeis	4
Produção de informações para tomada de decisão e relatórios técnicos	4
Planejamento e supervisão de atividades administrativas de alto nível (orçamento, finanças e gestão patrimonial)	3
Proposta e implantação de sistemas eletrônicos e normativos	3
Participação em treinamentos e capacitações	3
Acompanhamento da execução de atividades de planejamento e coordenação	3
Avaliação da conformidade de órgãos, entidades, programas, processos e sistemas a políticas, planos, contratos, procedimentos e normas	3
Assessoria e prestação de consultoria a órgãos do Poder Executivo sobre governança, gerenciamento de riscos e controles internos	3
Realização de inspeções para verificação de conformidade com normas aplicáveis	3

Nota. PPA (Plano Plurianual); LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias); LOA (Lei Orçamentária Anual).

Com base na Tabela 14, observa-se que as atribuições mais requisitadas nos editais de concurso público para cargos de nível superior são: execução de auditorias, fiscalizações, diligências e ações de controle e apoio à gestão (36); avaliação da eficiência, eficácia e economicidade da gestão municipal e da aplicação de recursos públicos (30); execução de atividades de controle interno, correção, ouvidoria e promoção da integridade pública (21); controle da execução orçamentária e do cumprimento de metas do PPA,

LDO e LOA (21); e apoio ao controle externo, incluindo relacionamento com Tribunais de Contas (19). Essas atribuições estão diretamente alinhadas com as finalidades do controle interno previstas na *Constituição da República Federativa do Brasil* (1988).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa demonstram uma crescente relevância dos profissionais de controle interno no setor público, especialmente no nível municipal, que se destaca como a principal área demandante desses. A análise revelou que a esfera municipal é a que promove a maior parte dos concursos públicos para controle interno.

Os dados indicaram uma tendência de valorização da formação em nível superior, com destaque para os cursos de Ciências Contábeis, Administração, Direito e Economia, os quais fornecem uma base multidisciplinar necessária para o desempenho das atribuições requisitadas. Apesar disso, ainda há espaço para candidatos com formação técnica e de nível médio, embora em menor proporção.

Além disso, observou-se uma evolução no número de concursos públicos ao longo dos últimos anos, evidenciando uma percepção crescente das organizações públicas sobre a importância desses cargos. Esse movimento é acompanhado por remunerações predominantemente na faixa de R\$ 2.000,00 a R\$ 5.000,00, o que pode contribuir para atração de profissionais da área.

Em relação às atribuições ordinárias, as mais frequentes estão diretamente relacionadas às finalidades do controle interno determinadas pela *Constituição da República Federativa do Brasil* (1988). Atividades como auditorias, fiscalização, avaliação de eficiência na gestão pública e controle da execução orçamentária reforçam o papel estratégico desses profissionais na promoção da gestão pública, governança e integridade no setor público.

Entre as atribuições para cargos de nível médio, sobressaíram-se o acompanhamento e a análise de execução orçamentária e financeira; o arquivamento, a classificação e a organização de documentos; e a análise e avaliação de processos licitatórios. Para os cargos de nível superior, tomaram frente a execução de auditorias, fiscalizações,

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

diligências e ações de controle e apoio à gestão; a avaliação da eficiência, eficácia e economicidade da gestão municipal e aplicação de recursos públicos; e a execução de atividades de controle interno, correção, ouvidoria e promoção da integridade pública.

Outrossim, os resultados evidenciaram que, embora existam diversas atribuições formalmente descritas para o profissional de controle interno, há demandas que não são explicitadas de forma clara nos editais. Isso é exemplificado pela atribuição genérica “realizar outras atividades conforme necessidade”, que foi mencionada em 17 editais, deixando margem para interpretações amplas e atribuições não previamente delimitadas.

Este estudo contribui para a literatura ao oferecer uma visão sistemática sobre o perfil exigido de profissionais de controle interno no setor público brasileiro, incluindo as atribuições exigidas, a formação acadêmica preferida e os salários oferecidos. Ele destaca a relevância do controle interno para a governança pública e demonstra como os requisitos para tais cargos variam em diferentes níveis da Federação e regiões brasileiras. Dessa forma, amplia a compreensão teórica sobre a estrutura organizacional e os mecanismos de controle interno na Administração Pública.

Do ponto de vista prático, os resultados podem servir como subsídio para gestores públicos e órgãos responsáveis pela elaboração de políticas de recrutamento. As informações fornecidas sobre os cargos e as atribuições podem orientar a elaboração de editais mais alinhados às necessidades do controle interno e à legislação vigente. Além disso, os dados apresentados podem ajudar os candidatos a concursos públicos a compreenderem melhor as exigências e características desses cargos, permitindo uma preparação mais direcionada.

Por fim, para uma futura pesquisa, sugere-se a realização de uma investigação empírica que busque, com base nas atribuições dos profissionais de controle interno do setor público classificadas neste artigo, verificar se esses profissionais conhecem e realizam tais atribuições como deveriam em suas rotinas de controle interno na gestão pública. A intenção seria evidenciar possíveis falhas na atuação desses profissionais e chamar a atenção dos gestores públicos para adoção de medidas de correção, visando o aperfeiçoamento das atividades de controle interno realizadas no âmbito da Administração Pública, e colaborar para o alcance dos objetivos e das finalidades que as organizações públicas possuem.

REFERÊNCIAS

- Amorim, T. N. G. F., Oliveira, A. R. L., Manzi, S. M. S., & Bemfica, M. F. C. (2018). Perfil e competências do controller em empresas no Recife. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(3), 52–63. <https://doi.org/10.21714/2446-9114RMC2018v19n3t05>
- Araújo, M. P. N., & Silva, M. C. S. (2015). Controladoria na gestão pública municipal: definições e atribuições do controle interno aplicáveis na Prefeitura Municipal de Nísia Floresta–RN. *Carpe Diem: Revista Cultural e Científica do Unifacex*, 13(1), 1–16.
- Arruda, C. R. (2020). O papel da controladoria na administração pública. *Anais do XX USP International Conference in Accounting e XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*. Universidade de São Paulo. <https://congressousp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/congressao-todos-trabalhos.html>
- Assis, L., Silva, C. L., & Catapan, A. (2016). As funções da controladoria e sua aplicabilidade na administração pública: uma análise da gestão dos órgãos de controle. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*, 14(3), 26–43. <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/4055/3200>
- Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis*. [Tese de Doutorado]. Universidade de São Paulo.
- Calixto, G. E., & Velasquez, M. D. P. (2005). Sistema de controle interno na administração pública federal. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, 2(3), 63–81. <https://doi.org/10.5902/198109466153>
- 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.
- Callado, A. L. C. (2013). As funções da controladoria no setor público: a percepção de quem faz a Controladoria-Geral da União. *Anais do 13º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. Universidade de São Paulo. https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos132013/an_resumo.asp?con=1&cod_trabalho=207&titulo=AS+FUN%C7%D5ES+DA+CONTROLADORIA+NO+SETOR+P%DABLICO%3A+A+PERCEP%C7%C3O+DE+QUEM+FAZ+A+CONTROLADORIA+GERAL+DA+UNI%C3O

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

- Casagrande, M. D. H., Bratti, C., & Casagrande, J. L. (2015). Controle interno e formação dos profissionais que atuam nos municípios da Amures. *ReFAE — Revista da Faculdade de Administração e Economia*, 6(2), 155–181.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Conti, J. M., & Carvalho, A. C. (2011). O controle interno na Administração Pública brasileira: qualidade do gasto público e responsabilidade fiscal. *Direito Público*, 8(37).
- Diniz, J. A., Ribeiro Filho, J. F., Libonati, J. J., & Fragoso, A. R. (2004). *Controle interno na administração pública municipal: aplicação da análise discriminante para modelar uma congruência com o controle externo*. Anais do 4º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. Universidade de São Paulo. https://congressousp.fipecafi.org/anais/artigos/42004/an_resumo.asp?cod_trabalho=53
- 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. <https://doi.org/10.34117/bjdv4n3-162>
- Galdino, J. A., Soares, L. A. C. F., Lima, M. S., & Guimarães, M. G. V. (2012). Controladoria governamental e a execução da auditoria sob a ótica da International Organization of Supreme Audit Institutions (Intosai): o caso de uma prefeitura do norte do Brasil. *Gestão & Aprendizagem*, 1(1), 148–166. <https://doi.org/10.23179/2317-9082>
- Galvão, P. R. (2016). A implantação do sistema de controle interno em órgãos públicos como tecnologia de redução do Conflito de Agência Pública/Governamental. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 5(2), 39–53. <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/949>
- Gil, A. C. (2024). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Henrique, J. C., Chagas, L., Guimarães, V. A., & Leal Junior, I. C. (2016). Análise da sistemática de controle interno do município de Três Rios. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(3), 31–41. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v10i3.594>
- Hochmüller, A. B. (2009). *A controladoria governamental no âmbito da gestão pública*. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE CONTROLE INTERNO: UMA ANÁLISE NO SETOR PÚBLICO

- Krein, V., Wernke, R., & Zanin, A. (2020). Controladoria na Gestão Pública: a percepção de gestores públicos em municípios da região da Amerios. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 11(3), 1–18. <https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/view/593>
- Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm
- Lei nº 2.068, de 22 de dezembro de 1993. Institui o Sistema Integrado de Fiscalização Financeira, Contabilidade e Auditoria do Poder Executivo, cria a Controladoria Geral do Município e dá outras providências. <https://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/783792/DLFE-195101.pdf/lei2068.pdf>
- Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l4320.htm
- Leite, R. N. S., Santos, T. B., & Silva, J. O. (2019). Funções da controladoria no setor público: um estudo da produção científica brasileira. *Anais do 9º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças*. Universidade Federal de Santa Catarina. <https://daankrug.github.io/ccn-ufsc-cdn/9CCF/index.htm?>
- Lima, R. J. V. S., & Araujo, A. O. (2018). Desenvolvimento de competências e a trajetória do controller. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(3), 28–40. <https://doi.org/10.21714/2446-9114RMC2018v19n3t03>
- Luz, T. E., Clazer, E. A., & Ribeiro, F. (2016). Atribuições e dificuldades dos controladores internos municipais na região da AMCESPAR (PR). *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(3), 154–169. <https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.003.0011>
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2016). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Vozes.
- Oliveira, F. C. B. (2023). Controle interno municipal: um estudo de caso dos municípios do Estado do Piauí. *Revista Foco*, 16(4), 1431–1431. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n4-034>
- Peixe, B. C. S. (2008). *Finanças públicas: controladoria governamental*. Juruá.
- Peter, M. G. A.; Machado, M. V. V. (2014). *Manual de auditoria governamental* (2a ed.). Atlas.

PEDRO EDUARDO ARAÚJO DOMINGOS DE SOUZA, MARIA ADEILDA DA SILVA, ADILSON CELESTINO DE LIMA

- Piccoli, M. R., & Prado, G. H. do. (2018). Controle Interno Municipal: uma análise nas prestações de contas dos municípios do Meio Oeste Catarinense — AMMOC. *Gestão e Sociedade*, 12(31), 2096–2120.
- Queiroz, M. A. S. (2011). Controle Interno e Controladoria na Administração Pública: estudo nas universidades federais brasileiras. [Dissertação de Mestrado Profissional]. Universidade Federal do Ceará. <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/29455>
- Ribeiro, J. F., Filho, Lopes, J. E. G., Pederneiras, M. M. M., & Ferreira, J. O. L. (2008). Controle interno, controle externo e controle social: análise comparativa da percepção dos profissionais de controle interno de entidades das três esferas da administração pública. *Revista Universo Contábil*, 4(3), 48–63. <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/980>
- Rios, H. N., & Bardales, J. M. D. (2023). Controle interno na execução orçamentária municipal. *CPAH Science Journal of Health*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.56238/cpahjournalv6n1-010>
- Santos, B. B. S., & Hollnagel, H. C. (2020). O controle interno no Poder Legislativo: um estudo de caso da Câmara Municipal de Campinas. *Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná*, 7(13), 45–57.
- Silva, D. J. C. da. (2022). *Controladoria*. UFPE. <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/49450/1/Controladoria.pdf>
- Silva, J. R. B., & Amorim, T. N. G. F. (2024). Competências do profissional de controle interno na gestão pública municipal: um estudo sobre as competências exigidas para os profissionais de controladoria. *ABCustos*, 19(2), 25–52. <https://revista.abcustos.org.br/abcustos/article/view/720>
- Silva, P. G. K. (2002). O papel do controle interno na administração pública. *ConTexto-Contabilidade em Texto*, 2(2), 1–16.
- Souza, A. A. S. (2009). Controle interno na administração pública. *Revista Controle: Doutrinas e Artigos*, 7(1), 225–234.
- Souza, F. J. V., Barros, C. C., Araujo, A. O., & Silva, M. C. (2013). Perfil dos artigos sobre controladoria publicados em periódicos nacionais de contabilidade. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 12(37), 35–50. <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v12n37p35-50>

ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE CONTROLE INTERNO: UMA ANÁLISE NO SETOR PÚBLICO

- Souza, F. J. V., Silva, M. C., Araújo, A. O., & Silva, J. D. G. (2010). Controladoria privada e governamental: uma análise comparativa. *Revista do Administrador Público*, (63), 643–655.
- Suzart, J. A. S., Marcelino, C. V., & Rocha, J. S. (2011). As instituições brasileiras de Controladoria Pública: teoria *versus* prática. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(1), 44–56.
- Vargas, S. B., & Borinelli, M. L. (2016). Práticas de controladoria adotadas por empresas sob regulação governamental. *Anais do X Congresso ANPCONT*. Ribeirão Preto, SP.
- Vilhena, D. (2024). Os principais obstáculos para a efetividade do controle interno em âmbito municipal. *RECIMA21 — Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), e565338-e565338. <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i6.5338>