

## **Quais competências são exigidas para controlar? Uma Análise dos Editais de Concurso para o Cargo de Analista de Controle Interno em Minas Gerais**

Fernanda Gonçalves de Lima – [fernanda.lima@ufu.br](mailto:fernanda.lima@ufu.br)

Universidade Federal de Uberlândia

Carla Bonato Marcolin – [carla@ufu.br](mailto:carla@ufu.br)

Universidade Federal de Uberlândia

### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo identificar e analisar as principais competências exigidas em concursos públicos para profissionais de controle interno em instituições públicas municipais de Minas Gerais, visando compreender o perfil profissional da área. A pesquisa utilizou as definições de competências técnicas, de negócios e sociais de Fleury e Fleury (2001). A pesquisa adotou a abordagem qualitativa, analisando editais de concursos para Analista de Controle Interno publicados em sites oficiais e portais de concursos em Minas Gerais, no período de 2011 a 2024. A análise dos dados revelou uma transformação no perfil do Analista de Controle Interno, o qual inicialmente era focado na conformidade técnica, financeira e orçamentária e, posteriormente, transitou para uma posição mais abrangente e estratégica, com uma forte ênfase na governança pública, integridade, transparência e prevenção da corrupção. A pesquisa contribui por apontar como os editais refletem as mudanças de paradigmas no controle interno público, além de fornecer subsídios para gestores públicos para desenhar cargos conforme as demandas atuais do setor público.

**Palavras-chave: Competências. Analista de Controle Interno. Setor Público.**

### **1 Introdução**

A transparência nas legislações brasileiras serve como alicerce da gestão fiscal responsável. Essa ideia foi formalizada com a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e está diretamente ligada ao princípio constitucional da publicidade (Platt Neto, Orion Augusto; Cruz, Flávio da; Rolim Ensslin, Sandra; Ensslin Leonardo, 2007). Criada em maio de 2000, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), também conhecida como Lei Complementar nº 101/2000, visa garantir a estabilidade e a disciplina nas finanças públicas da União, dos Estados e dos Municípios (Brasil, 2000).

O capítulo IX da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), intitulado "Da Transparência, Controle e Fiscalização", define os instrumentos de transparência como planos, orçamentos, prestações de contas, relatórios de execução orçamentária e de gestão fiscal. Em acréscimo, enfatiza a importância da participação popular e da realização de audiências públicas nos processos

orçamentários, além de exigir a publicação imediata de informações sobre a execução orçamentária e financeira (Brasil, 2000).

Diante da importância de instrumentalização do controle nas finanças públicas, ressalta-se a relevância das unidades de auditoria interna nos órgãos públicos do Brasil. Conforme preconiza o Decreto Estadual nº 48.420/2022, o qual dispõe sobre a atividade de auditoria interna no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo (Belo Horizonte, 2022), a finalidade das auditorias internas é “aumentar e proteger o valor organizacional dos órgãos e das entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo”.

De acordo com a Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais, a auditoria interna governamental é uma função independente e objetiva de análise e aconselhamento. Criada para melhorar as operações dos órgãos e entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, o propósito da auditoria interna é ajudar essas organizações a atingir seus objetivos por meio de uma abordagem organizada e rigorosa, que avalia e otimiza a eficiência dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança (Minas Gerais, 2022).

A função auditora contribui para a otimização do desempenho institucional, utilizando procedimentos sistemáticos para analisar a maturidade dos processos decisórios, a robustez dos mecanismos de segurança e a gestão de ameaças à consecução de metas. Dessa forma, os auditores internos detêm expertise específica para avaliar riscos de fraude e conduzir procedimentos rotineiros de monitoramento e apuração (Pickett, 2005; Rittenberg; Schwieger, 2005).

O controle interno eficaz depende diretamente das competências técnicas e comportamentais dos gestores. Assim, é possível aos gestores coordenar o desenvolvimento das competências necessárias aos servidores, o que possibilita a melhoria na qualidade das práticas de trabalho, na resolução de problemas e no aumento do desempenho (Pereira; Silva, 2011).

Conforme Fleury e Fleury (2001), a definição das competências individuais precisa refletir os objetivos estratégicos da organização, criando um vínculo essencial entre a gestão de pessoas e a gestão empresarial. A adoção do modelo de competências exige dos gestores públicos não apenas maior responsabilização, mas também capacidade de gerenciar incertezas, assumir riscos calculados e engajar-se em processos de aprendizagem coletiva. Esses profissionais devem ainda cultivar o autoquestionamento crítico e ressignificar o valor da experiência, rompendo práticas tradicionais (Amaral, 2006).

Em face do exposto, o presente estudo tem como objetivo identificar e analisar as principais competências exigidas em concursos públicos para profissionais de controle interno em instituições públicas municipais de Minas Gerais, visando compreender o perfil profissional da área. Foi adotada neste artigo a abordagem metodológica qualitativa, baseada na análise documental de dados secundários acessados em sites oficiais e portais de concursos, concentrando-se na interpretação dos editais em busca de identificar padrões e informações relevantes para o tema investigado.

Pretende-se contribuir ao subsidiar a construção de um entendimento mais preciso acerca da qualificação profission. al adequada ao âmbito da controladoria nessas administrações, identificando lacunas. Portanto, a relevância deste estudo está na importância de oferecer elementos para a compreensão do perfil profissional idealizado pelas Controladorias mineiras. Isso não apenas auxilia na formação de futuros profissionais mais aderentes às exigências da área de controle do setor público, como também contribui para o aprimoramento das estratégias

de capacitação e desenvolvimento de pessoal, visando à otimização da performance e da governabilidade nas instituições públicas de Minas Gerais.

O artigo está estruturado da seguinte forma: depois desta introdução, apresenta-se a revisão a literatura sobre competências profissionais, em seguida, descrevem-se os procedimentos adotados para a pesquisa, os resultados obtidos e, por fim, as considerações finais.

## **2 Referencial Teórico**

A Controladoria-Geral da União (CGU) aponta o conceito de governo aberto como um ambiente de governança que incentiva a parceria entre o setor público e a sociedade. Isso é alcançado pela transparência na administração, pela participação ativa dos cidadãos e pela prestação de contas e agilidade dos servidores públicos em responder às demandas (Brasil, 2025). Governantes em diversos países, incluindo o Brasil, têm buscado inovações para estreitar o relacionamento entre o Estado e a população. Para isso, ferramentas e abordagens que promovem a abertura governamental, muitas vezes com o auxílio da tecnologia, vêm sendo implementadas com o propósito de simplificar o acesso a serviços públicos, agilizar procedimentos burocráticos e fortalecer a participação dos cidadãos, ao mesmo tempo em que se busca uma gestão mais clara e acessível (Berberian; Mello; Camargo, 2014).

A busca por uma administração pública que reflita os anseios da sociedade tem impulsionado a adoção de princípios de governo aberto, e não apenas de um governo eletrônico, conforme exemplificado pelas diretrizes da Controladoria-Geral da União (CGU). Nesse sentido, a conceituação de transparência, a qual consiste em ferramenta do governo aberto, é caracterizada pela disponibilização proativa de informações governamentais de forma clara, compreensível, tempestiva e acessível, ou seja, vai além da mera prestação de contas, englobando a divulgação de atos, decisões e a alocação de recursos, permitindo que a sociedade civil acompanhe de perto a gestão pública e fiscalize o uso do dinheiro público (Brasil, 2025).

A Controladoria-Geral da União (CGU) demonstrou uma compreensão acurada do novo cenário democrático e da crescente valorização das instituições participativas, inclusive em sua fundamentação constitucional. Nesse contexto, a atuação da CGU e dos órgãos de controle é direcionada para a necessidade de engajar a sociedade civil, de forma a intensificar o combate à corrupção e capacitar os cidadãos para exercerem um papel mais ativo na fiscalização das ações governamentais. Assim, esses órgãos buscam fomentar uma pedagogia cidadã, visando a construção de governos com desempenho aprimorado (Loureiro et al., 2012).

A Controladoria encontra-se em um processo contínuo de desenvolvimento e consolidação de suas responsabilidades no contexto das organizações contemporâneas. Embora muitos estudos a retratem como operacional e focada em controles internos, uma parcela de pesquisas aponta para uma atuação estratégica. Dessa forma, a Controladoria funciona como *staff* da gestão, fornecendo dados e análises que subsidiam a alta cúpula na elaboração de estratégias e na tomada de decisões (Amorim, Lima, Oliveira, Manzi e Cabral, 2018).

Diante de um cenário global, a aceitação generalizada do controle interno em países desenvolvidos marcou sua evolução de uma função inicialmente restrita à revisão contábil para uma ferramenta gerencial abrangente. Agora, o controle interno não só avalia a eficácia dos métodos de controle, mas também facilita o fluxo de informações e a comunicação entre os diversos níveis administrativos e a alta gerência, refletindo-se em programas de controle mais sofisticados (Al-Mashhdi, 2021).

No contexto pandêmico, a CGU atuou em conjunto com órgãos de controle estaduais, polícias civis e ministérios públicos locais em uma ação inovadora. Esta, voltada integralmente ao combate de fraudes na aplicação de verbas federais por estados e municípios, caracterizou-se

pela adoção de um *modus operandi* distinto da habitual colaboração com órgãos federais e pela concentração em uma temática específica. Assim, a simultaneidade da fiscalização com as ações administrativas investigadas foi resultado da priorização de recursos humanos e materiais para essa macro função, o que evidenciou a capacidade do controle interno de adaptar-se às demandas concretas da pandemia (Braça, Caldeira e Sabença, 2020).

Bona (2022) destaca a atuação preventiva do controle interno, tendo como objetivo proteger os princípios da Constituição da República Federativa do Brasil, evitando a ocorrência de ações ilícitas, incorretas ou impróprias. Desse modo, no Brasil, o sistema de controle interno é composto por um conjunto de unidades técnicas - Auditoria, Controladoria, Corregedoria e Ouvidoria - que trabalham de forma conjunta, sob a coordenação de um órgão central.

Compreender as competências dos profissionais é importante requisito para o desenvolvimento de uma organização, seja ela privada ou pública. McClelland (1973) argumenta que, embora conhecimentos e habilidades sejam importantes, os elementos submersos como motivos, traços e autoconceito influenciam o sucesso a longo prazo e a adaptabilidade a diferentes situações, já que são a base para o desenvolvimento e aplicação dos demais elementos. Assim, o sucesso no trabalho não é explicado apenas por habilidades cognitivas ou por conhecimento, mas por características subjacentes que podem ser desenvolvidas.

Somada a essa ideia, McClelland (1973) fundamentou o estudo das competências, que mais tarde seria representado pelo Modelo do Iceberg (Spencer & Spencer, 1993), sugerindo que apenas uma pequena parte das competências é visível acima da 'linha d'água', enquanto a maior parte está submersa. Boyatzis (1982) aprofunda a visão de McClelland (1973), também distinguindo as características visíveis (conhecimento e habilidades) das subjacentes (autoconceito, traços e motivos). Essa perspectiva é importante para entender como selecionar, desenvolver e gerir profissionais que atuam no controle interno, onde a integridade, a proatividade e a capacidade de análise crítica são tão importantes quanto o domínio da legislação e dos procedimentos.

De acordo com Di Bella e Nevis (1998), a capacidade de aprendizado não é um traço inato ou um modismo, mas sim um conjunto de práticas, processos e culturas que podem ser intencionalmente cultivados e gerenciados para aumentar a eficácia e a adaptabilidade de uma organização. Para o ambiente de controle interno, que precisa estar em constante aprimoramento e atualização para lidar com novos desafios e tecnologias, além de se manter em conformidade com a legislação, a lógica das competências necessárias é essencial.

Essa busca por profissionais com competências específicas no setor público é complexa. Dimaggio e Powell (2007) com o conceito de isomorfismo, nos ajudam a compreender que a convergência nas estruturas de controle interno e na definição das competências necessárias para operá-lo não é apenas resultado de uma busca racional pela eficiência. Ela é fortemente influenciada por pressões externas (coerção), pela observação e imitação de pares (mimetismo) e pela socialização e padronização das profissões (normativo). Isso sugere que a evolução do controle interno é um fenômeno social e institucional, e não meramente técnico.

Conforme Fleury e Fleury (2001, p. 188), competência pode ser definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. O Tribunal de Contas da União (TCU) tem enfatizado cada vez mais a importância de um profissional de controle interno com visão estratégica e gerencial, evidenciando que a atuação do controle interno deixou de ser meramente formal e burocrática para se tornar um pilar essencial na boa governança e no alcance dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, o analista de controle interno não se restringe a funções pontuais, mas se expande para diversas frentes, demonstrando um perfil cada vez mais plural e estratégico, podendo ser posicionado na classificação de competência de Fleury e Fleury (2011) e de Amorim et al. (2018). Os autores classificaram em competências de negócio, as quais envolvem a capacidade de compreender o mercado; competências profissionais, que focam no conhecimento e na experiência específica da área de atuação; e competências sociais, que abrangem as habilidades de interação interpessoal.

O Quadro 1 apresenta 59 competências distintas categorizadas para o profissional de controle interno na gestão pública municipal. Essas competências estão subdivididas em 20 competências Técnicas, 21 competências Sociais e 18 competências de Negócio, tendo como fundamentação o levantamento bibliográfico realizado por Fleury e Fleury (2011), bem como os estudos de Amorim et al. (2018).

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

Elabora o Planejamento Financeiro Organizacional	Adapta-se bem às mudanças e novas situações	
Age como consultor interno	Sabe ouvir os outros	
	Sabe trabalhar em equipe	

Quadro 1. Competências Técnicas, Sociais e de Negócio. Fonte: Amorim et al., 2018, p. 37.

Em pesquisa realizada por Bündchen, Rossetto e Silva (2011) foram analisadas as competências gerenciais mais importantes na percepção de gerentes, eles identificaram que as competências julgadas mais importantes estavam relacionadas a aspectos sociais e a interações humanas. Foi constatado neste estudo que, apesar da relevância, as competências técnicas/profissionais e de negócio, não têm o mesmo impacto das competências sociais para responder às demandas em uma organização.

Os estudos de Hawthorne, liderados por Elton Mayo nos anos 20 e 30, indicaram o quanto a natureza humana influencia as atividades de trabalho, e que as organizações deveriam dar mais espaço ao elemento humano da organização, já que esse fator se mostrou tão importante quanto o elemento formal. Essa ênfase nos indivíduos repercute com as competências subjacentes para o desempenho dos profissionais do controle interno, de modo a destacar a importância dos aspectos emocionais, psicológicos e sociais para a motivação e a produtividade (Morgan, 2004).

### 3 Procedimentos metodológicos

O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar as principais competências exigidas em concursos públicos para profissionais de controle interno em instituições públicas municipais de Minas Gerais, visando compreender o perfil profissional da área. Para isso, foram compiladas e correlacionadas as aptidões mais frequentemente solicitadas, a fim de contribuir para a discussão sobre a formação de um perfil profissional alinhado às necessidades da área de controladoria nessas entidades.

Este estudo caracteriza-se por sua abordagem metodológica qualitativa, fundamentada na análise documental de dados secundários obtidos a partir dos portais eletrônicos de órgãos da administração pública brasileira, além do site PCI Concursos (<https://www.pciconcursos.com.br/>), que funciona como um centralizador de editais de concursos, notícias, provas e simulados.

O estudo direcionou-se à coleta e subsequente análise dos editais, se caracterizando como descritivo, com o objetivo de discernir recorrências e informações pertinentes à temática competências requeridas para o ingresso em um cargo na área de controle interno em Minas Gerais. Segundo Gil (2010), pesquisas dessa natureza buscam detalhar atributos de um grupo ou ambiente específico, ou ainda, identificar conexões entre diferentes fatores. Uma de suas marcas mais relevantes é o emprego de métodos uniformizados para a coleta de informações.

Inicialmente, definiu-se a abrangência da pesquisa como composta por órgãos da esfera municipal da mesorregião do Triângulo Mineiro e do Alto Paranaíba, ambas em Minas Gerais. Após o início da pesquisa, devido à pequena quantidade de editais para o provimento de cargos públicos na área de controladoria nas supracitadas regiões, foi necessário ampliar a delimitação do escopo para todo o estado de Minas Gerais.

A pesquisa dos dados ocorreu, inicialmente, durante a terceira semana do mês de maio de 2025, buscando o levantamento das informações e competências contidas em um total de 10 editais de concursos públicos para provimento do cargo de Analista em Controle Interno, nos últimos treze anos, com início no ano de 2011 até o ano de 2024. No Quadro 2, apresentam-se a unidade

de federação dos órgãos, a banca do concurso, o ano de publicação do edital e os órgãos analisados:

UF	BANCA	ANO	ÓRGÃO
MG	MSCONCURSOS	2011	Prefeitura de Buritis
MG	FUNDEP	2011	Prefeitura de Contagem
MG	PERSONA	2011	Câmara de Iturama
MG	FUMARC	2012	Câmara de Iturama
MG	COTEC/UNIMONTES	2015	Prefeitura Francisco Sá
MG	IPEFAE	2016	Prefeitura de Campestre
MG	GESTÃO DE CONCURSOS	2019	Prefeitura de Uberlândia
MG	REIS E REIS	2021	Câmara de Arinos
MG	FUNDEP	2024	Câmara de Pará de Minas
MG	INSTITUTO CONSULPLAN	2024	Câmara de Belo Horizonte

Quadro 2. Entidades mineiras que publicaram edital de concurso público para o provimento no cargo de Analista em Controle Interno no período de 2011 a 2024. Fonte: dados da pesquisa, 2025.

A pesquisa visou traçar o perfil ideal do profissional de controle interno na administração pública, focando no cargo de Analista de Controle Interno. A técnica utilizada para análise do corpus foi a análise de conteúdo idealizada por Bardin (1977), pela qual seguiu as seguintes etapas: foi realizada a leitura flutuante do material, a fim de familiarizar-se e fazer a pré-análise do conteúdo geral, posteriormente, procedemos à exploração do material, ou seja, a sua codificação, identificando e registrando os códigos relevantes do texto, e por fim houve o tratamento dos resultados, que permitiu interpretar e agrupar os códigos em categorias temáticas, estabelecendo uma estrutura lógica para a análise e interpretação dos editais.

A análise dos editais de concurso contou com uma ficha de verificação com o registro de dados como cidade e estado, ano de publicação, vencimento mensal, formação requerida, carga horária e, principalmente, as atribuições do cargo e as disciplinas exigidas na avaliação, em comparação com as competências necessárias: 20 técnicas, 18 de negócio e 21 sociais.

As fichas foram preenchidas à medida que a leitura das atribuições do cargo, em cada edital, revelava a necessidade das competências listadas para seu exercício. Após a compilação desses dados, as informações foram categorizadas em busca de um padrão entre as competências requeridas, permitindo o atendimento ao escopo deste estudo e resultando nas observações detalhadas a seguir. As categorias foram estabelecidas previamente, conforme o objetivo da pesquisa e a revisão da literatura.

#### 4 Análise dos resultados

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa, estruturados por categorias, estabelecidas a partir da combinação entre o objetivo da pesquisa e a interpretação dos editais, com base na revisão da literatura sobre as competências profissionais requeridas para o controle.

De acordo com o Plano de Cargos e Carreiras da Controladoria-Geral do Município de Uberlândia, o Analista de Controle Interno tem como atribuições executar atividades de controle interno, correição, ouvidoria e promoção da integridade pública, garantindo uma

gestão ética, responsável e transparente em toda a Administração Direta e Indireta do Município. Também cabe ao profissional executar auditorias, fiscalizações, diligências e demais ações de controle relacionadas à aplicação e administração de recursos públicos, verificando a legalidade, legitimidade, moralidade, economicidade, eficiência e efetividade dos atos governamentais, além de apurar possíveis irregularidades cometidas por agentes públicos ou privados (Uberlândia, 2025).

Além disso, o Analista promove a avaliação das metas do plano plurianual, da execução dos programas de governo e do orçamento, além de realizar estudos técnicos que fortaleçam a transparência, a ética e a integridade das instituições públicas, fomentem o controle social e melhorem a gestão orçamentária e financeira. Também é responsável por elaborar pareceres técnicos e relatórios, participar de grupos de trabalho, atuar como gestor ou fiscal de contratos, e contribuir para o aperfeiçoamento do pessoal técnico e auxiliar, participando de atividades de capacitação e oferecendo suporte técnico-científico em sua área de atuação (Uberlândia, 2025).

De modo geral averiguou-se que, após o ano de 2015, houve um aumento nas exigências dos editais estudados em competências relacionadas à estratégia, risco, inovação e TI, alinhadas à Lei 14.133/2021 (Lei de Licitações) e à transformação digital da gestão. Após o ano de 2020, houve a inclusão de sustentabilidade, governança aberta, transparência ativa e participação social, refletindo diretrizes da CGU. Assim, os resultados confirmam a transição do controle interno de um papel burocrático-operacional para um estrategista de governança (Amorim et al., 2018).

Portanto, foi possível verificar um alinhamento com o conceito de governo aberto, em que competências como "transparência" e "engajamento social" materializam o conceito da CGU de colaboração Estado-sociedade (Berberian et al., 2014). Da mesma forma, exigências de "análise de riscos" e "estratégia" colaboram com o papel da controladoria como profissionais da alta gestão (Loureiro et al., 2012). Observou-se também que a padronização das competências técnicas, por exemplo, a contabilidade pública, reflete o isomorfismo institucional com as normativas de órgãos como TCU (Dimaggio & Powell, 2007).

#### **4.1 Competências técnicas**

Para o cargo de Analista de Controle Interno em Minas Gerais, as atribuições dos editais demonstram uma forte aderência às competências técnicas listadas no Quadro 1. Amorim et al. (2018) ao posicionar a controladoria como suporte estratégico da gestão, incluem o domínio técnico como pilar da atuação. Foi possível verificar que há uma correspondência das atribuições do cargo com as competências da área financeira, evidenciadas pela “verificação da regularidade orçamentária e financeira”, “controle de operações de crédito”, e “equilíbrio financeiro”. As competências da área contábil mostraram-se cobertas pela análise da escrituração contábil, das auditorias em sistemas contábeis, do fornecimento de dados contábeis e da supervisão da contabilidade.

De forma similar, as competências nas áreas fiscal e tributária são evidenciadas pela “fiscalização da observância da legislação tributária” e pela “análise de aspectos tributários em relatórios”. Além disso, a área de tecnologia da informação se faz presente na “realização de auditorias em sistemas de TI” e no “suporte informacional à gestão”. As atribuições técnicas também refletem a capacidade de “Elaborar relatórios gerenciais” e “Realizar análise de índices contábeis e de custos”, bem como a “supervisão das atividades” nessas áreas. Spencer & Spencer (1993) e Boyatzis (1982) no modelo do iceberg, identificam conhecimento e habilidades como a parte visível e técnica das competências.

Al-Mashhdi (2021) mostra como o controle interno evoluiu para uma ferramenta gerencial sofisticada, exigindo habilidades técnicas de avaliação e comunicação. No entanto, algumas

competências técnicas não foram explicitamente abordadas nas atribuições do cargo, como por exemplo a “Elaboração de diretrizes de controles internos”, a “Elaboração do Orçamento Anual” e o “Gerenciamento de indicadores de desempenho”, o que gera uma lacuna de um papel proativo na elaboração e aprimoramento de controles internos, já que, embora as atribuições envolvam a verificação da regularidade e a fiscalização, não há clareza sobre a responsabilidade de criar, revisar e aprimorar as diretrizes desses controles.

Nesse mesmo sentido, as competências “Conhecimentos na área de Recursos Humanos” e “Conhecimentos na área comercial/produção” não são detalhadas nas atribuições, o que demonstra que tais competências não são o foco do cargo de Analista de Controle Interno, havendo áreas específicas para tais habilidades serem executadas na administração pública. Por fim, a atuação como “consultor interno” também não foi explicitada como uma atribuição principal, ainda que o assessoramento à gestão possa tangenciar essa função. A CGU (Brasil, 2025) ao apresentar diretrizes para a atuação do controle interno, reforça a importância da competência técnica dos servidores.

#### **4.2 Competências sociais**

A análise das competências sociais mostrou que a capacidade de comunicação oral e escrita com clareza e objetividade é evidenciada pela elaboração de pareceres e relatórios, informes técnicos e atuação em reuniões e audiências. A competência de trabalhar em equipe e interagir bem com as pessoas é verificada na participação em grupos de trabalho, articulação com outros órgãos e o no apoio ao controle externo. Amorim et al. (2018) reconhecem a importância das competências sociais em ambientes colaborativos e de influência, comuns na atuação estratégica da controladoria.

Além disso, a integridade e a confiança são inerentes às funções de fiscalização e análise de conformidade, fundamentais para a atuação no controle interno, bem como a persistência frente aos obstáculos e a postura proativa e realizadora, refletidas na realização de auditorias, fiscalizações e na busca por soluções para irregularidades. Fleury & Fleury (2001, 2011) incluem as competências sociais como mobilizadoras de saberes e habilidades em contextos colaborativos.

Entretanto, as atribuições revelaram lacunas referentes às competências sociais em relação à flexibilidade nas relações interpessoais, à capacidade de prever e solucionar problemas interpessoais e à habilidade de negociar com pessoas, as quais não foram explicitamente abordadas. McClelland (1973) e Boyatzis (1982) apontam características como empatia, valores e traços de personalidade como determinantes para o sucesso profissional.

Da mesma forma, as competências de estimular o desenvolvimento profissional e o aprendizado da equipe, de gerenciar conflitos no ambiente de trabalho, e de possuir controle emocional não são diretamente mencionadas como requisitos para o desempenho das funções. A liderança e a gestão de pessoas, embora implicitamente presentes em algumas funções de supervisão, não possuem destaque relevante nas atribuições dos editais.

Nota-se, também, a ausência de requisitos explícitos relacionados à formação de equipes cooperativas e comprometidas, isso é demonstrado na concentração de descrições focadas na execução de tarefas individuais e no apoio a outras esferas de controle, sem enfatizar o papel do analista na construção e manutenção de um ambiente colaborativo e engajado. Loureiro et al. (2012) ao defenderem o engajamento da sociedade civil, destacam a importância de competências sociais para promover a participação cidadã.

#### **4.3 Competências de negócios – específicas para o setor público técnicas**

As competências de negócio, embora muitas vezes implícitas nas atribuições, ganharam maior relevância com a expansão do papel do controle interno. Nota-se que a busca por "melhoria contínua dos processos em que participa" e por "eficácia, eficiência e economicidade" sinaliza a importância das competências "Tem foco na qualidade em todas as decisões que toma" e "Tem orientação para Resultados".

Acrescenta-se também que a auditoria operacional e de gestão e a incorporação do COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission" ou Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway, em português) reforçaram a exigência de "Faz a análise de risco organizacional". Essa competência se torna fundamental para a "prevenção da corrupção" e a "gestão pública ética e responsável". Fleury & Fleury (2011) apontam que competências de negócio envolvem agregar valor econômico à organização, indo além do operacional.

Nos editais mais recentes, o papel do Analista de Controle Interno se torna mais estratégico, o que demanda a competência de "Pensa e age estrategicamente". DiMaggio & Powell (2007) com o conceito de isomorfismo institucional, sugerem que a adaptação organizacional decorre de pressões sociais e estratégicas, exigindo dos profissionais uma compreensão ampla do ambiente. As atribuições de "promover a integridade pública" e "fortalecimento do controle social" exigem que o profissional "Promova ações de interação da empresa com seu ambiente", que neste caso é o ambiente público e a sociedade civil. A condução de sindicâncias e de processos de penalização requer a "capacidade de tomar decisão com imparcialidade". Soma-se a isso, a capacidade de "Buscar inovação organizacional" a qual pode ser vista na necessidade de incrementar a transparência pública e adaptar-se a novas legislações e tecnologias, como o "governo eletrônico".

Acrescenta-se que as competências "Realiza a gestão de contratos" gestão de contratos e "Análise de risco organizacional" são explicitamente mencionadas nas atribuições de examinar a regularidade de licitações e contratos, analisar contratos, convênios e outras parcerias, além de fiscalizar a observância das leis. A "busca por melhoria contínua dos processos" pode ser inferida das auditorias realizadas nos sistemas contábil, financeiro e de execução orçamentária, bem como na promoção da gestão pública ética e transparente. Di Bella & Nevis (1998) ao tratarem da capacidade de aprendizagem organizacional, destacam o papel do profissional na leitura e adaptação às mudanças do ambiente.

No entanto, a competência "pensar e agir estrategicamente" poderia ser abordada como uma atribuição de formulação ou proposição estratégica em um nível mais macro. Amorim et al. (2018) destacam a atuação estratégica da controladoria, que exige visão de negócio e capacidade de subsidiar decisões gerenciais. A promoção de ações de interação da empresa com seu ambiente e a criatividade para solucionar problemas na administração pública não são atividades explícitas, indicando que as atribuições do cargo ainda apresentam uma função forte de verificação e conformidade, apesar do vasto desenvolvimento que teve no sentido de ações mais estratégicas.

#### **4.4 Outras competências de negócios**

Ao analisar os requisitos de nível superior, percebeu-se que os cursos de Ciências Contábeis, Administração, Economia e Direito são recorrentes e amplamente solicitados. Em menor frequência, surge a graduação em Engenharia e, em uma única menção, é aceito curso superior em qualquer área de formação, demonstrando a forte preferência pelos campos de gestão, finanças e legislação. Em alguns casos, pode ser solicitada a apresentação de registro no respectivo conselho de classe. Títulos de pós-graduação lato sensu, mestrado e doutorado são

valorizados e pontuados em etapas de prova de títulos, desde que sejam compatíveis com o cargo e tenham a carga horária mínima exigida.

A experiência profissional é valorizada e pode ser um critério de pontuação em concursos, embora as regras variem. Geralmente, é comprovada por certidões de tempo de serviço, cópias da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) ou Contratos de Prestação de Serviços (CPS). Estágios, monitorias e trabalho voluntário geralmente não são considerados como experiência profissional para fins de pontuação, e não é permitida a soma de tempo de serviço prestado simultaneamente em múltiplos cargos.

A análise salarial do Analista de Controle Interno revela um aumento progressivo ao longo do tempo. Embora os valores iniciais em 2011 estivessem na faixa de R\$ 1.900 a R\$ 2.800, as remunerações de 2024, que superam os R\$ 5.000 e até R\$ 8.300, demonstram uma valorização da função que, em parte, pode ser reflexo da inflação acumulada, mas também indica maior atratividade para a carreira em controle interno. Além disso, a carga horária exigida para o cargo que mais se repetiu foi a de 40 horas semanais, totalizando 6 ocorrências, comparando com a carga horária de 30 horas semanais que apareceram 5 vezes.

## **5 Conclusão**

O presente estudo teve como objetivo identificar e analisar as principais competências exigidas em concursos públicos para profissionais de controle interno em instituições públicas municipais de Minas Gerais. A intenção foi subsidiar a construção de um entendimento mais preciso acerca da qualificação profissional adequada ao âmbito da controladoria nessas administrações.

A análise das atribuições do cargo de Analista de Controle Interno em Minas Gerais revelou uma forte aderência às competências técnicas, abrangendo as áreas financeira, contábil, fiscal, tributária e de tecnologia da informação, além da capacidade de elaborar relatórios gerenciais e supervisionar atividades. As competências sociais, como comunicação clara, trabalho em equipe, integridade, proatividade e persistência, mostraram-se essenciais para a atuação nas funções de fiscalização e análise.

As competências de negócio demonstraram uma evolução do papel do controle interno para um caráter mais estratégico, enfatizando o foco na qualidade, orientação para resultados, análise de risco organizacional, promoção da integridade pública, interação com o ambiente externo, tomada de decisão imparcial, busca por inovação e gestão de contratos, refletindo a necessidade de adaptação a um cenário de governo eletrônico e transparência.

Notou-se, porém, que algumas competências essenciais não estão explicitamente detalhadas nos editais. É possível que essas habilidades, embora ausentes na documentação oficial, sejam desenvolvidas e aplicadas na prática diária da administração pública. Por outro lado, existe a hipótese de que as competências que estão formalmente descritas nos editais, e que coincidem com as proposições de Fleury e Fleury (2001) e de Amorim et al. (2018), nem sempre se concretizam na execução do trabalho.

Essa discrepância entre o que é exigido no edital e o que de fato ocorre no ambiente de trabalho destaca a complexidade em alinhar as expectativas formais de um cargo com a realidade de suas demandas e a dinâmica das organizações públicas. Para um Analista de Controle Interno, seria fundamental que as atribuições incluíssem a capacidade de propor e implementar melhorias nos processos e sistemas de controle, garantindo não apenas a fiscalização, mas também a otimização e a eficácia da gestão pública. Tratando-se de um cargo que lida com auditorias, fiscalizações e o relacionamento com diversos setores, a capacidade de fomentar um

espírito de equipe e engajar os colaboradores efetiva as ações de controle para a promoção de um ambiente de trabalho mais produtivo.

Este artigo destacou que a atuação no controle interno exige do profissional um conjunto diversificado de competências, que vão além do conhecimento técnico-contábil e jurídico, incluindo qualidades como ética, pensamento estratégico, comunicação e liderança. Para as instituições públicas, isso significa a necessidade de investir na formação e no desenvolvimento contínuo desses profissionais, garantindo que o controle interno seja um pilar da boa gestão e da prevenção de irregularidades, alinhado às melhores práticas. Consequentemente, as instituições de ensino superior devem atualizar seus currículos, integrando temas como governança, gestão de riscos e habilidades interpessoais, preparando os futuros analistas para um papel estratégico e proativo na administração pública.

Uma limitação deste estudo é a quantidade reduzida de editais para o cargo de Analista de Controle Interno em Minas Gerais, dentro do período analisado de 2011 a 2024. Essa restrição, que também revela a recenticidade do cargo, pode impactar a representatividade das conclusões sobre o perfil da função, os salários e as competências exigidas, uma vez que a amostra de dados de MG se mostrou reduzida.

Sugere-se em uma pesquisa futura investigar em que medida as competências explicitadas nos editais são de fato aplicadas na prática pelos analistas, e quais fatores contribuem para a eventual não ocorrência dessas competências no cotidiano de trabalho.

### Referências

AL-MASHHADI, Atared Saad Jebur. **Review on development of the internal control system**. *Technology*, v. 31, p. 35, 2021.

AMARAL, H. **Competências**: um novo paradigma para a gestão pública. Curitiba: Gênese, 2006.

AMORIM, T. N. G. F. et al. Perfil e competências do controller em empresas no Recife. **Revista Mineira de Contabilidade**, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 52-63, 2018.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERBERIAN, C. de F. Q.; MELLO, P. J. S. M. de; CAMARGO, R. M. P. Governo Aberto: a tecnologia contribuindo para maior aproximação entre o Estado e a Sociedade. **Revista do TCU**, Brasília, n. 131, p. 30–39, 2014. Disponível em:

<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/60>. Acesso em: 1 jun. 2025.

BONA, R. S. de. Mensuração de Capacidade Operacional e Alocação de Recursos Humanos nas Macrofunções da Controladoria Pública Municipal brasileira Measurement of Operational Capacity and Allocation of Human Resources in the Macrofunctions of the Municipal Public Office of Comptroller in Brazil. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 67-88, 2022.

BRAÇA, Marcus Vinicius de Azevedo; CALDEIRA, Daniel Matos; SABENÇA, Sandro Zachariades. Inovação em accountability no combate à Covid-19 no Brasil: Uma análise empírica do Controle Interno. **Revista da CGU**, [S. l.], v. 12, n. 22, p. 302–316 / 317, 2020. DOI: 10.36428/revistadacgu.v12i22.325. Disponível em:

[https://revista.cgu.gov.br/Revista\\_da\\_CGU/article/view/325](https://revista.cgu.gov.br/Revista_da_CGU/article/view/325). Acesso em: 26 jun. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **O que é Governo Aberto?** In: CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU. Brasília, DF: CGU, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/governo-aberto-no-brasil/principios/o-que-e-governo-aberto>. Acesso em: 2 jun. 2025.

BRASIL. 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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano CXXXVIII, n. 84, p. 1-13, 5 maio 2000.

BÜNDCHEN, Edson; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SILVA, Anielson Barbosa da. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 307-331, mar./abr. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000200004>. Acesso em: 3 jul. 2025.

DI BELLA, A.; NEVIS, E. C. **How organizations learn**: an integrated strategy for building learning capability. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Jaula de Ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: CALDAS, M.; BERTERO, O. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 117-142.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 5, p. 183-196, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOOGLE. **Gemini**. Modelo de linguagem. Disponível em: <https://gemini.google.com/>. Acesso em: 7 jun. 2025.

LOUREIRO, M. R. et al. Do Controle Interno ao Controle Social: A Múltipla Atuação da CGU na Democracia Brasileira. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 17, n. 60, 2012. DOI: 10.12660/cgpc.v17n60.3980. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/3980>. Acesso em: 1 jun. 2025.

McCLELLAND, David C. **Testing for competence rather than for "intelligence"**. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1–14, jan. 1973. DOI: 10.1037/h0034092. Acesso em: 23 jun. 2025.

MINAS GERAIS. Controladoria Geral do Estado. **Home**. In: CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS – CGE MG. Belo Horizonte, MG: CGE MG, 2025. Disponível em: <https://www.cge.mg.gov.br/>. Acesso em: 2 jun. 2025.

MINAS GERAIS. Decreto nº 48.420, de 16 de maio de 2022. Dispõe sobre a atividade de auditoria interna no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. **Diário Oficial do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, MG, 17 maio 2022. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48420/2022/?cons=1>. Acesso em: 24 jun. 2025.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. Tradução de Antônio Ferreira da Costa Neto. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, [S. l.], v. 9, n. spe1, p. 627-647, 2011.

PICKETT, J. H. **The internal audit handbook**. 2nd ed. Hoboken: John Wiley e Sons, 2005.

PLATT NETO, O. A. et al. Transparência na gestão pública municipal: um estudo multicaso nas capitais da região sul do Brasil. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 18, n. 44, p. 83-94, maio/ago. 2007.

RITTENBERG, L. E.; SCHWIEGER, B. J. **Auditing: concepts for a changing environment**. 5th ed. Mason: Thomson/South-Western, 2005.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work: Models for Superior Performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Governança**. 3ª Edição. Brasília, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/referencial-basico-de-governanca-organizacional> Acesso em: 7 jun. 2025.

UBERLÂNDIA. **Plano de cargos e carreiras Uberlândia-MG**. Prefeitura de Uberlândia, 2025. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/plano-de-cargos-e-carreiras-uberlandia-mg>. Acesso em: 5 jun. 2025.