

COMPETÊNCIA PROFISSIONAL E SEU IMPACTO NA ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM EM SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Rita Dayna Praxedes Dos Santos Ferreira - Must University

Claudia Born Caravantes - Must University

Aluizio Alves De Oliveira - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE - UERN

Francisco Das Chagas De Farias - Must University

Reinyxon Iglesias - Must University

Resumo

A administração Pública é uma vitrine para diversos tipos de controles. Nesse cenário encontramos o Controle e seus Sistemas de Controle Interno, por meio do qual se busca fazer o controle interno dos órgãos de forma a contribuir com uma gestão eficiente e transparente. Dentro da problemática destacam-se os servidores, fonte primordial de evolução e eficácia do Controle e seu SCI. Esse artigo tem como objetivo mostrar o impacto da competência na atuação dos profissionais que compõe os Sistemas de Controle Interno na Administração Pública. Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, buscando descrever e compreender as ocorrências de um estudo de caso. A coleta de dados foi feita mediante análises documentais, de forma consultiva, caracterizando uma pesquisa bibliográfica e exploratória. Com a aplicação da metodologia e análise dos dados coletados ficou evidente a evolução da atuação da controladoria juntamente com as escolhas em torno das competências profissionais dos servidores que atuam no SCI da Câmara Municipal de Mossoró. Por fim, os resultados encontrados mostram que apesar das dificuldades encontradas pelos Sistemas de Controle Internos públicos, em geral, boas escolhas de profissionais com foco nas competências trazem bons resultados e contribuem para a melhoria contínua da Administração Pública.

Palavras-chave: Competências

Abstract

Public administration is a showcase for different types of controls. In this scenario we find Control and its Internal Control Systems, through which the internal control of bodies is sought to contribute to efficient and transparent management. Within the problem, servers stand out, a primary source of evolution and effectiveness of Control and its SCI. This article aims to show the impact of competence on the performance of professionals who make up Internal Control Systems in Public Administration. This research is characterized as qualitative, seeking to describe and understand the occurrences of a case study. Data collection was carried out through documentary analysis, in a consultative manner, characterizing a bibliographic and exploratory research. With the application of the methodology and analysis of the collected data, the evolution of the controller's performance became evident along with the choices regarding the professional skills of the employees who work in the SCI of the Mossoró City Council. Finally, the results found show that despite the difficulties encountered by public Internal Control Systems, in general, good choices of professionals focusing on skills bring good results and contribute to the continuous improvement of Public Administration.

Keywords: Competencies

COMPETÊNCIA PROFISSIONAL E SEU IMPACTO NA ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS QUE ATUAM EM SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

1. INTRODUÇÃO

Pode-se perceber que o Setor Público já não se encontra da mesma forma que alguns anos, principalmente no que se refere as suas formas de gestão. A burocracia tem perdido espaço e dado vistas às novas formas de gerir. Essa evolução é o reflexo de uma sociedade mais exigente quanto ao uso dos recursos públicos e sua transparência. Bugarin (2003, p.12) afirma que “de fato, essa participação da sociedade já vem correndo, em um certo nível, mediante o surgimento de associações, agrupamentos ou movimentos”.

Desta maneira, as mudanças e adaptações em ambientes organizacionais, principalmente na gestão dos órgãos públicos, dão origem a importantes ferramentas de fiscalização, como o Controle Interno. Ele, cujo sua base legal se encontra na Constituição Federal Art. 70, já conta com algumas recentes legislações em níveis federal, estadual e municipal.

Portanto a aplicação da ferramenta de controle necessariamente conta com a atuação de profissionais, atuantes no controle interno, que estejam dispostos a entender e aplicar o que exige as legislações vigentes, de acordo com a realidade de cada órgão, necessitando de conhecimentos, habilidades e atitudes, que com suas ramificações podem ser essenciais para resultados mais satisfatórios. Como diz Leme (2005, p. 22), “de que adianta uma excelente ideia se ela não for executada ou, ainda, se ela não for bem executada?”. Essa composição profissional deve está presente principalmente na administração direta, composta essencialmente pelos poderes executivo e legislativo.

Nas Casas Legislativas, como Assembleias Legislativas e Câmaras Municipais, há um maior conhecimento da sua atuação no controle externo, onde são responsáveis por fiscalizarem os recursos aplicados pelo executivo verificando sua conformidade com os seus planejamentos, seja a curto ou longo prazo. O controle Interno vem como um viés responsável pelo cuidado com a própria gestão interna, uma forma de autofiscalização, e isso ocorre geralmente por meio da formação de comissões para compor um setor com finalidade exclusiva do controle.

O Controle Interno tem sido um desafio para as gestões, inclusive, os Poderes Legislativos, tendo em vista ser uma exigência que vai além do cumprimento fiel de uma lei ou de recomendações. O Controle Interno exige uma visão de gestão aberta, pois atinge todos os setores da organização, como destaca Bugarin (2003):

As medidas de Controle Interno têm em vista não somente facilitar a eficácia do controle externo exercido pelo TCU, mas também garantir a regularidade da execução das receitas e despesas públicas, monitorar a implementação do orçamento e a consecução das metas, avaliar o desempenho gerencial e verificar a correção da parceria contratada com órgãos privados, e mais recentemente estimular a sociedade civil a participar no acompanhamento e fiscalização dos programas executados com recursos federais. (p.63).

Com isso surge a necessidade de uma gestão mais flexível, o que não era característica comum na administração pública até bem pouco tempo. Já que tanto no setor privado, como no público é de suma importância a competência dos profissionais para os bons resultados, como cita Leme (2005, p.10), “qualquer empresa precisa da Gestão por Competências”, logicamente que a gestão dessas competências não ocorre da mesma forma, pelo fato de serem setores com naturezas distintas.

Dada a importância do controle interno, é necessária uma investigação sobre a importância das competências na atuação dos profissionais que compõe os Sistemas de

Controle Interno na administração pública, através do conhecimento dos principais temas envolvidos e seus conceitos, tratando sobre competências e controle interno com os seus sistemas.

Assim, o artigo tem como objetivo central conhecer o impacto da competência profissional de servidores que atuam em Sistemas de Controle Internos na Administração Pública, aprofundando as informações através de seus objetivos específicos, apresentando os principais conceitos de competências; conhecimento das ações desenvolvidas nos Controles Internos na Administração Pública; Identificação de regulamentações e forma de seleção dos servidores para comporem o Controle Interno na administração pública; e entendimento sobre o funcionamento do Sistema de Controle Interno da Câmara Municipal de Mossoró.

2. METODOLOGIA

Para Lakatos e Marconi (2008, p.43) pesquisar “significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”. O ambiente da pesquisa foi num Órgão Público da Administração Direta.

A pesquisa foi desenvolvida na Câmara Municipal de Mossoró, localizada no Estado do Rio Grande do Norte, Brasil. O problema proposto para a pesquisa foi definido em cima da necessidade de avaliar o impacto das Competências dos profissionais na atuação dos Sistemas de Controle Interno, em estudo do Sistema de Controle Interno da Câmara Municipal de Mossoró, que conta atualmente com 23 (vinte e três) vereadores, escolhidos mediante votação popular para representar a população mossoroense. Sendo a segunda maior Câmara do Estado do Rio Grande do Norte.

Em relação ao foco da pesquisa, ou seja, o Sistema de Controle Interno da CMM, atualmente é composto por 06 (seis) servidores efetivos, do total de 37 (trinta e sete) que compõem o órgão. A sua composição é formada por uma controladora e cinco ocupantes da comissão de controle interno.

A pesquisa realizada ainda foi do tipo básica e aplicada, pois utilizou os conhecimentos gerados pela pesquisa básica e as tecnologias existentes, bem como deu-se na forma descritiva.

A pesquisa básica aglutina estudos onde tem como objetivo completar uma lacuna no conhecimento, enquanto a aplicada “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”, conforme Gil (2010).

Silva (2008, p. 59), complementa dizendo que tal pesquisa “tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis”.

Quanto ao processo, à abordagem do problema deu-se na forma qualitativa, uma vez que “a principal diferença entre uma abordagem qualitativa e quantitativa reside no fato da abordagem qualitativa não empregar um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema. Sendo que na abordagem qualitativa não se pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”, relatam Richardson apud Beuren et al. (2006).

De início foi utilizada a pesquisa bibliográfica que “explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, por meio de internet e artigos científicos” (Silva, 2008, p. 54) como forma de trazer maior riqueza de estudos e conceitos a pesquisa.

Portanto, a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção, ou na melhor definição do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto por Gil (1994).

Nesse sentido foram analisadas as legislações existentes no âmbito da Câmara Municipal de Mossoró, documentos e produções da Comissão desde a sua origem em 2013. Na

concretização, houve a coleta de dados examinando os fatos, fazendo a comparação de forma cronológica, com embasamento através de documentos, apresentação de sistemas e com base nas legislações disponíveis sobre a problematização.

Houve também a observação *in loco*, assim como destaca Fiorentini e Lorenzato (2006): “a observação é chamada de estudo naturalista ou etnográfico em que o pesquisador frequenta os locais onde os fenômenos ocorrem naturalmente”.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Constituição brasileira de 1988, foi o marco da redemocratização do país, que determinou as áreas de atuação do Estado, pactuando as atribuições federais, estaduais e municipais. Define como objetivos da República brasileira: a busca por uma sociedade livre, justa e solidária; a garantia do desenvolvimento nacional; a erradicação da pobreza; a redução das desigualdades; e a promoção do bem de todos (BRASIL, 1988).

O Art. 70 diz que 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.

Mas foi em 26 de fevereiro de 2006, através do Decreto nº 5.707 que foi estabelecida a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), um grande salto na relação de competência e administração pública.

Como se pode perceber no inciso III do art. 1º “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual”, trata claramente da adequação das competências requeridas dos servidores ao alinhamento do planejamento público. Com isso nota-se a relevância de se enxergar a figura do servidor público atrelada ao termo competência para que haja aplicação das legislações, dentre elas, as ligadas ao Controle Interno na administração Pública.

3.1 Competência

Segundo Zarafian (2001) foi em meados dos anos 80 que a temática competência começou a surgir nas empresas, onde pesquisadores e consultores começaram a se interessar pelo tema. Pois, o tema competência ainda parecia confuso, e não poderia ser diferente, por se tratar de algo novo. Porém afirma que muitos dos elementos atualmente avançados e formalizados já faziam parte dela. Assim vale conhecer mais sobre o tem e seus conceitos.

Tratando-se de competências, os primeiros estudos foram originados na década de 70 através da publicação da obra *Testing for competence rather than for Intelligence* de McClelland. (Fleury and Fleury, 2001). Os principais debates foram iniciados através do texto de Prahalad e Hamel, tratando sobre competência essencial, publicado em 1990, em forma de artigo na Harvard Business Review e posteriormente a publicação do livro *Competindo pelo Futuro*, publicado pelos autores em 1995. O aprofundamento dos debates, sobre o tema competência, se deu nos Estados Unidos, França e também no Brasil. (Brito, 2005).

Inicialmente o termo competência relacionava-se essencialmente com qualificação, porém, Zarifian (2001), um dos precursores da corrente Europeia, uma abordagem que incorpora, à temática das competências, afirma que o estudo sobre o conceito de competência não gera uma negação de qualificação, pois o conceito de qualificação tem um grande valor nas condições de uma produção moderna.

O que é ressaltado por Fleury e Fleury (2001) onde competência profissional designa a qualificação de uma pessoa para uma determinada meta ou fim. É pensado e estruturado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam seu bom desempenho,

acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos como McClelland (1973) e Boyatzis (1982) sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

Zarifian (2001) considera que o conceito de competências vai muito além do que se entende por qualificação. A competência refere-se à capacidade que o indivíduo tem de assumir iniciativas, ultrapassar o que foi estabelecido, ser capaz de compreender e identificar novas situações no trabalho, ser responsável e valorizado por isso. “Para fazer frente ao novo cenário competitivo, a relação de trabalho deve mudar. Sobre ela deve ser alicerçado o desenvolvimento das competências organizacionais e individuais. Mas afinal, o que são essas competências?” (Thomaz, 1999, p. 37).

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (Fleury & Fleury, 2001, p. 184).

Já para Silva (2007), competência significa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de cada pessoa e que se relacionam com seu desenvolvimento no trabalho. Também são definidas das seguintes formas:

Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias e não uma única habilidade e tecnologia isolada (...). A interação é uma marca de autenticidade das competências essenciais.

Competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar diversas correntes de tecnologia (...). A ligação Tangível entre as competências essenciais identificadas e os produtos finais são o que chamamos produtos centrais- a manifestação física de uma ou mais competências. (Prahalad e Hamel, (1990) citado por Silva, 2007).

Competências são cada vez mais consideradas fontes geradoras de resultados e influenciadoras dos bons resultados organizacionais, onde Thomaz (1999) considera que as competências são bases geradoras de comportamentos, que por sua vez trazem resultados e geram por fim o desempenho organizacional.

Já a Gestão por competências é a capacidade de gerenciar o conjunto dos conhecimentos (saber formal), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) do trabalhador para cumprimento da missão, negócio e estratégias da organização e projeção da competência essencial para o futuro (Wood Jr, 1996; Zarifian, 2001).

Para Brandão (2001), a gestão por competências tem sido apontada como modelo gerencial como fonte alternativa as já usadas tradicionalmente pelas organizações, é através dela que se baseia o pressuposto de que dominar certos recursos é determinante para o desempenho superior de pessoas e também de organizações.

Brandão e Guimarães (2001), destacam que a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização seja individual, grupal ou organizacional, tais competências necessárias à consecução de seus objetivos.

McLagan (1997) relata que as diferentes conotações do termo competências geraram modelos baseados na noção de competência e também contribuíram para sua incorporação no ambiente organizacional.

Focar nas competências e valorizá-la é um meio até inovador na administração pública, sua importância se dá através de indicadores, que demonstram a importância de uma gestão

baseada em desempenho dos seus servidores. Alinhar conhecimentos, habilidades e atitudes são um dos principais focos da Gestão por Competências.

Quanto aos estudos sobre competências, destaca-se às competências profissionais que trazem grandes vantagens para as organizações, pois aumenta a produtividade, a satisfação no trabalho, a motivação, além de dar credibilidade a quem vê a organização de fora. Assim sendo, a competência profissional permite o avanço para o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos profissionais na busca de qualidade e produtividade no ambiente de trabalho das organizações (Bonfim, 2012).

A competência e Administração Pública já andam juntas há bastante tempo, principalmente depois da Constituição brasileira de 1988, marco da redemocratização do país, que determinou as áreas de atuação do Estado.

A figura do servidor público já é bastante difundida, são aqueles trabalhadores que exercem suas atribuições para o Estado brasileiro, sejam no poder executivo, legislativo ou judiciário, em ambas as esferas governamentais. Os governantes são eleitos pelo povo para administrar os recursos públicos e promover a contrapartida que a sociedade tem por direito, e é nesse cenário que o servidor público atua, e por fim são eles que refletem a imagem de um governo. Como destaca Peres (1987), acontece, porém, que a principal função do serviço público é, justamente, a de promover o bem-estar do cidadão [...] Sua funcionalidade está na razão direta da capacidade e das condições, dos que o integram, de executar, correta e satisfatoriamente, as ações possíveis de produzir as consequências desejáveis e valoradas positivamente pelo usuário.

Esse reflexo da ineficiência do serviço público, agregada a imagem do servidor, tem passado um processo de mudança, afinal ao longo dos tempos se consolidou uma imagem do servidor público como simplesmente um ser, subordinado ao governo, com atribuições, responsabilidades e dedicação opostas ao serviço privado. Porém têm surgido maiores estudos, regras e planos de governança voltados pra os servidores, a exemplo da nova Nova Lei de Licitações nº 14.133/2021 que vem trazendo o protagonismo e a importância que se tem a pauta novamente, em especial no Art. 7º.

Art. 7º Caberá à autoridade máxima do órgão ou da entidade, ou a quem as normas de organização administrativa indicarem, promover gestão por competências e designar agentes públicos para o desempenho das funções essenciais à execução desta Lei que preencham os seguintes requisitos:

[...] § 1º A autoridade referida no caput deste artigo deverá observar o princípio da segregação de funções, vedada a designação do mesmo agente público para atuação simultânea em funções mais suscetíveis a riscos, de modo a reduzir a possibilidade de ocultação de erros e de ocorrência de fraudes na respectiva contratação.

Nesse cenário, a competência, em especial as competências profissionais são ferramentas importantes usadas para contribuir com a melhoria das prestações dos serviços públicos através dos servidores. Pode-se notar, inclusive, através do Decreto nº 5.707/2006 (revogada através do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019) que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, que a administração pública tem feito um esforço no sentido de melhorar a profissionalização e a modernização do que oferece, assim gerando uma melhora na gestão e por consequência serviços de valor ao cidadão.

Com maior frequência, observa-se a regulamentação e implementação de planos de carreira e salários, capacitações e renovação do quadro de servidores, entre outras ações, com a expectativa de reverter a imagem do serviço público e proporcionar melhorias aos próprios servidores, trazendo maior transparência e zelo ao beneficiário final. Peres (1987) já afirmava que o profissionalismo é algo que trás transparência e obrigações aos que ocupam as diversas profissões.

3.2 O Controle

Quando se fala em controle existem duas formas, o controle interno e o controle externo. O controle Interno é exercido diretamente por cada órgão através da atuação das suas controladorias internas e o controle externo é exercido pelos órgãos externos de fiscalização. Destaca-se que os controles não são subordinados entre si. Assim, há diversos pontos que compoem o ambiente do controle, como a controladoria, o controle externo, o sistema de controle interno e até os profissionais que atuam na área.

Com o aumento da complexidade das organizações acabam surgindo novas demandas e novas áreas de atuações, é necessário se reinventar e criar ferramentas e meios que supram essa demanda. Dessa lógica surge a controladoria, por volta da década de 60, tanto em termos de estudos acadêmicos como em termos práticos dentro das empresas.

Inicialmente via-se na controladoria uma prática voltada para área de contas e processamentos contábeis como destaca Melo et al (2013) e Ribeiro et al (2015) que a contabilidade em tempos mais antigos, a preocupação era apenas controlar os aspectos financeiros e econômicos até o surgimento da contabilidade gerencial através de novas pesquisas e ferramentas. Só posteriormente a controladoria deixa de ser uma mera ferramenta contábil e passa a ser vista como uma função estratégica da organização. Porém com o passar do tempo, a controladoria tem se aprimorado e ganhado papel de destaque.

Já na esfera pública o tema é relativamente novo em termos práticos, o próprio Governo Federal criou a Controladoria Geral da União (CGU) em 2003, há 20 anos, sendo este o órgão de controle interno do Governo Federal responsável por realizar atividades relacionadas à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio de ações de auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria (GOV, 2023).

Nesse cenário todos órgãos devem contar com seus objetivos e suas metas, e procurar cumprí-las de forma mais eficiente e eficaz possível, dessa maneira é necessário que haja controle sobre o planejamento e execução dos seus planejamentos. Logo, em se falar de poder público, já se mostra uma maior ênfase na necessidade de controle sobre ele.

O que faz com que no contexto do controle interno, mencione-se o controle exercido pelo próprio órgão, visando garantir a eficiência, transparência, economia e eficácia que devem estar presentes no serviço público. A promulgação da Constituição de 1988 foi um momento importante para que o controle interno fosse visto como uma atividade de suma importância para o Estado.

Em seus artigos 31 e 70 a União, os estados e os municípios passariam a instituírem seus sistemas de controle interno como forma de controle de sua governança, bem como as políticas pública.

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.

§ 1º O controle externo da Câmara Municipal será exercido com o auxílio dos Tribunais de Contas dos Estados ou do Município ou dos Conselhos ou Tribunais de Contas dos Municípios, onde houver.

§ 2º O parecer prévio, emitido pelo órgão competente sobre as contas que o Prefeito deve anualmente prestar, só deixará de prevalecer por decisão de dois terços dos membros da Câmara Municipal.

§ 3º As contas dos Municípios ficarão, durante sessenta dias, anualmente, à disposição de qualquer contribuinte, para exame e apreciação, o qual poderá questionar-lhes a legitimidade, nos termos da lei.

§ 4º É vedada a criação de Tribunais, Conselhos ou órgãos de Contas Municipais. [...]

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.

Com a ampliação do Controle Interno passam a surgir os Sistemas de Controle de Controle Interno - SCI, que Botelho (2013) destaca ser o conjunto de órgãos, funções e atividades articulada por órgão central que coordena e orienta o desempenho das funções do controle interno que são estabelecidas em suas legislações.

Botelho (2013) também o conceitua como o conjunto de atividades, planejamentos, métodos e procedimentos que são interligados com o objetivo de assegurar os objetivos que o órgão deseja alcançar, que ocorra de forma confiável e concreta, como o foco de detectar eventuais desvios de uma gestão e consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público e ainda destaca que o Sistema de Controle Interno deve possuir independência funcional (Botelho, 2014, p. 181).

Já para Castro (2012) o Sistema de Controle Interno, tratado no art. 70 da CR/88, é:

O conjunto de órgãos desconcentrados de controle interligados por mecanismos específicos de comunicação e vinculados a uma unidade central de controle, com vistas à fiscalização e à avaliação da execução orçamentária, contábil, financeira, patrimonial e operacional da entidade controlada, no que tange, principalmente, à legalidade e eficiência de seus atos. É, portanto, formado por vários subsistemas - unidades desconcentradas de controle - que devem agir de forma harmoniosa, multidisciplinar, integrada e sob a égide de uma norma comum que lhes confira segurança jurídica.

O Sistema de Controle Interno deve estabelecer seus próprios procedimentos, criar seus planos de atuação e trabalhar em cima de uma rotina previamente estabelecida. Botelho (2013, pp.37-38) diz que não deve existir Sistema de Controle Interno sem seus manuais de procedimentos e rotinas e destaca o seguinte:

A legislação dispõe que os Poderes manterão, de forma integrada, Sistema de Controle Interno, com a finalidade de avaliar o cumprimento dos índices esperados pelo PPA (plano plurianual) e a execução dos programas nos orçamentos, bem como de comprovar a legalidade, a legitimidade e a economicidade e avaliar os resultados quanto a eficácia, eficiência e efetividade da gestão orçamentária, financeira, patrimonial e operacional dos órgãos e entidades da administração pública. Deve, ainda, exercer o controle da arrecadação, das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e obrigações do órgão e apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional, aí incluindo a Câmara de Vereadores que tem a função de monitorar todas as atividades de controle administrativo do Poder Executivo Municipal.

Assim o SCI tem como sua função, o cumprimento das suas metas estabelecidas por meio das leis que a instituiu. Dessa forma os integrantes do SCI tem legitimidade de para, até mesmo, representar o Tribunal de Contas quando detectadas falhas em seus órgãos de atuação.

4. A CONTROLADORIA DA CÂMARA MUNICIPAL DE MOSSORÓ

O Sistema de Controle Interno da Câmara Municipal de Mossoró foi criado através da Resolução nº 09, de 27 de janeiro de 2015, que tem por fim regulamentar o SCI da CMM no âmbito do Poder Legislativo Municipal.

Neste Poder, não conta em seus quadros permanentes, servidores de atuação exclusiva no Controle Interno. A Comissão de Controle Interno da CMM é composta atualmente por 6 (seis) membros, entre os quais 5 (cinco) integram a Comissão e um a Controladoria.

A falta de exclusividade se dá em virtude da pouca quantidade de servidores efetivos disponíveis, além de que os cargos existentes não possuem natureza de controle. Assim a atuação é feita por meio da Comissão de Controle Interno junto a Controladora.

Entre as atribuições do Sistema de Controle estão as de: analisar, elaborar e julgar pareceres, relatórios, realizar auditorias, dentre outros. Para cumprimento de tais atribuições é elaborado um cronograma anual, onde constam atividades que são distribuídas entre os integrantes do Sistema de Controle Interno.

O artigo 4º da Resolução n.º 09/2015 que instituiu e disciplinou a atuação do controle interno do legislativo municipal trás em seu artigo 4º as competências da controladoria e seu sistema de controle interno que são:

- I - Verificar a regularidade da programação orçamentária e financeira, avaliando o cumprimento das metas previstas nas leis orçamentárias, no mínimo uma vez por ano;
- II - Comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia, eficiência, economicidade e efetividade da gestão orçamentária, financeira e patrimonial;
- III - Apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional;
- IV - Examinar a escrituração contábil e a documentação a ela correspondente;
- V - Examinar as fases de execução de despesa, inclusive verificando a regularidade das licitações e contratos, sob os aspectos da legalidade, legitimidade, economicidade e razoabilidade;
- VI - Exercer o controle sobre os créditos adicionais;
- VII - Acompanhar a contabilização dos recursos provenientes de celebração de convênios e examinando as despesas correspondentes, na forma do inciso V desta lista;
- VIII - Supervisionar as medidas adotadas pelo Legislativo para o retorno da despesa total com pessoal ao respectivo limite legal;
- IX - Realizar o controle dos limites e das condições para a inscrição de Restos a Pagar processados ou não;
- X - Controlar o alcance do atingimento das metas fiscais dos resultados primário e nominal;
- XI - Acompanhar, para fins de posterior registro no Tribunal de Contas dos Municípios, os atos de admissões de pessoal, a qualquer título, excetuadas as nomeações de provimento em comissão e designações para função gratificada;
- XII - Verificar os atos de aposentadoria para posterior registro no Tribunal de Contas;
- XIII - Realizar outras atividades de manutenção e aperfeiçoamento do sistema de controle interno, inclusive quando da edição de leis, regulamentos e orientações.
- XIV - Fiscalizar atos e contratos de que resultem receita ou despesa, mediante técnicas estabelecidas pelas normas e procedimentos de auditoria;
- XV - Organizar e executar, por iniciativa própria ou por solicitação do Tribunal de Contas, a programação trimestral contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial nas unidades administrativas sob seu controle, mantendo a documentação e relatório organizados, especialmente para verificação do Controle Externo;
- XVI - Realizar auditorias nas contas dos responsáveis sob seu controle, emitindo relatórios, recomendações e parecer sigilo (Resolução nº 009, 2015, pp. 2-3).

Ao todo, são 16 (dezesesseis) atividades distintas a serem executadas pelos seus membros. Por meio desse Sistema de Controle Interno, diversas atividades são desenvolvidas visando garantir a legalidade, economia e transparência do Poder Público.

Cada entidade geralmente elabora seus próprios modelos de Sistema de Controle Interno, pois cada órgão tem suas particularidades. A Resolução nº 018/2022 do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte apresenta importantes “Considerando” sobre a base da importância do Sistema de Controle.

O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE, no uso de suas atribuições constitucionais e das conferidas pelo disposto no inciso XIX do art. 7º da Lei Complementar Estadual nº 464, de 05 de janeiro de 2012, e o inciso IX do art. 12 do seu Regimento Interno, aprovado pela Resolução nº 009/2012 – TCE, de 19 de abril de 2012, e

CONSIDERANDO disposições da Constituição Federal, em seus artigos 31, 70 e 74, e da Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, nos artigos 22, 52 e 55, que estabelecem a manutenção, de forma integrada, de Sistema de Controle Interno pelos Poderes;

CONSIDERANDO a missão dos Tribunais de Contas de estimular a implantação e de avaliar o desenho e o funcionamento do Sistema de Controle Interno dos jurisdicionados, tendo por fundamento a exigência constitucional para implantação do Sistema de Controle Interno pelos Poderes e órgãos da Administração Pública, e a competência do Tribunal de Contas para fiscalizar e avaliar o funcionamento desse sistema;

CONSIDERANDO as diretrizes estabelecidas pela Resolução Administrativa nº 05/2014, da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON) relativa a “Controle Interno: instrumento de eficiência dos jurisdicionados”, assim como as exigências do Programa Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas (QATC), do seu Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), especificamente quanto ao QATC nº 24 (Fiscalização e auditoria do controle interno e tecnologia da informação dos jurisdicionados);

CONSIDERANDO a decisão exarada pelo Supremo Tribunal Federal no Recurso Extraordinário nº 1264676/SC, na qual consignou-se que as atividades finalísticas de controle interno são de natureza técnica e, portanto, atinentes a cargos de provimento efetivo, nos termos do art. 37, inciso II, da Constituição Federal;

CONSIDERANDO a decisão emanada no acórdão nº 143/2022-TC, no processo de consulta nº 005201/2018-TC, na qual ficou consignado que “a comunicação aos Tribunais de Contas exigida pelo art. 74, § 1º, da Constituição Federal, em regra, somente deverá ser feita se após concluídos os procedimentos de fiscalização e medidas de correção ainda subsistir dano ao erário, não se excluindo a possibilidade de antecipação em casos em que a relevância, complexidade e urgência torne imprescindível a atuação concomitante das Cortes de Contas”;

CONSIDERANDO que o disciplinamento da organização e atribuições do Sistema de Controle Interno faz-se imperativo para o correto ordenamento e padronização das atividades e procedimentos de controle a serem adotados, de modo a permitir uma quantificação e acompanhamento mais efetivo dele, levando-se em conta a realidade de cada jurisdicionado;

Com isso, percebe-se a amplitude da atuação de Controladoria, que tem diversos desafios para programar as rotinas de fiscalização, sempre em observância aos princípios que regem a administração pública.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para desenvolver esta pesquisa, foram analisados documentos físicos e avaliado funcionamento do Sistema de Controle de Interno da Câmara Municipal de Mossoró. Inicialmente, foi realizado o levantamento documental onde se detectou principalmente a Resolução 09/2015, também encontrada na página da *web*, figura 01.

Figura 01: Resolução nº 09/2015, print de busca realizada no sistema SAPL.

Câmara Municipal de Mossoró - RN
Sistema de Apoio ao Processo Legislativo

Resolução 9/2015
Identificação Básica

Tipo:	RES - Resolução	Número:	9/2015
Esfera Federação:	Municipal	Data:	27/02/2015
Ementa:	DISPÕE SOBRE O SISTEMA DE CONTROLE INTERNO - SCI DA CÂMARA MUNICIPAL DE MOSSORÓ, NOS TERMOS DO ARTIGO 31, COMBINADO COM O ARTIGO 74, DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL, CRIA A UNIDADE DE CONTROLE INTERNO DA CAMARA MUNICIPAL DE MOSSORÓ E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.		
Indexação:	CONTROLE INTERNO.		
Texto integral:		Situação:	

Classificação

Assuntos:	Câmara Municipal Conselhos / Comissões / Fundos Verbas Parlamentares
-----------	--

[Retornar](#)

Fonte: Resolução nº 09/2015, print de busca realizada no sistema SAPL.

Assim, levando em consideração o tema visto como recente e abrangente em termos práticos e de estudo, verificou-se que até o ano 2015 não existia qualquer regulamentação interna, sendo que a Constituição Federal de 1988 já tratava do tema, além de Resoluções já existentes no âmbito no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande Norte em especial a Resolução nº 013/2013.

Nesses moldes foram observadas que competências profissionais tinham membros do Sistema de Controle Interno. Levando em consideração o histórico do Sistema de Controle de Interno da Câmara Municipal de Mossoró, mostrou-se que em anos anteriores a 2015 nem se quer existia legislação interna que tratasse sobre o tema, existia apenas a figura do Controlador (a) que era escolhido e nomeado por meio de cargo em comissão de livre nomeação e exoneração, ou seja, não se tinha estabelecido nenhum tipo de requisito ligado a competência profissional para ocupar o cargo, o único requisito era a exigência de nível superior.

Após a Resolução nº 09/2015, da Câmara Municipal de Mossoró, foi dado início, ainda de forma modesta, a implementação do Sistema de Controle de Interno. Nessa fase foram escolhidos servidores com base em suas competências para compor a comissão de apoio, mas ainda coordenada por um controlador de livre nomeação e exoneração.

Em 2019, com base em orientações do Ministério Público de Contas e Tribunal de Contas do Estado, houve uma maior mudança da estrutura do Sistema de Controle Interno, passando a ser mais voltada para as competências dos profissionais.

O controlador passou a ser função gratificada devendo ser ocupada exclusivamente por servidor efetivo, exigindo assim a obtenção de qualificação técnica em áreas de nível superior. O TCE/RN sugeriu que os componentes do Sistema de Controle de Interno tivessem formação nas áreas de Administração, Contabilidade, Direito, Economia e Gestão Pública.

Verificou-se, ainda, outra medida bastante importante para a atuação de forma mais independente desse sistema. O controlador e os membros são nomeados para exercerem mandatos de 2 (dois) anos, na escolha, apesar de ser feita pela Presidência da Casa, é notória a exigência das competências profissionais e técnicas, além da formação nas áreas afins sugeridas. Outro detalhe importante é que os mandatos são escolhidos no final do primeiro ano de cada gestão, o que garante uma independência para a atuação, já que em casas legislativas os mandatos de presidência tem duração de dois anos.

O cargo de controlador e os de membros da Comissão de Controle Interno, hoje, são todos ocupados por servidores efetivos com competências relativas à sua atuação. Como o Sistema de Controle Interno é responsável por elaborar e julgar pareceres, relatórios, auditorias, além de fiscalizar a administração de maneira geral, os membros, com base em suas competências, elaboram e aprovam o cronograma anual de atividades a serem desenvolvidas, para cumprirem o artigo 4º da Resolução 09/2015, em cumprimento no mínimo de suas 16 (dezesesseis) atribuições já mencionadas no tópico 5.

Em termos de capacitação profissional, todos os integrantes possuem no mínimo pós-graduação e conhecimento em áreas distintas de atuação. A controladora possui graduação em Administração, com pós-graduação em Auditoria e Controladoria, além de Mestrado em Administração. Dos membros da Comissão, há dois pós-graduados em Gestão Pública, dois graduados em Direito, sendo um Mestre e outro cursando Mestrado, além de um Contador com mestrado em Administração de Empresas.

Em consulta documental, especialmente em análise de atas de reuniões e relatórios emitidos pelo Sistema de Controle Interno da Câmara Municipal de Mossoró constatou-se a realização inúmeras auditorias, reuniões, análises, orientações e cumprimento de demandas que surjam relativas à sua atuação, como comprovação seguem as figuras 02, 03 e 04. As reuniões também foram regulamentadas, de forma a ter uma presença mínima sob pena de descontos sobre valores referentes à comissão, caso exista essa prerrogativa por lei.

Figura 02 – Sistema de Controle de Atas

Nr Ata	Data Cadastro	Data Ata	Usuário	Excluída	Status	Imprimir
23/2022	22/08/2022 07:44:30	22/08/2022 07:44:30		Não	Concluída	
24/2022	30/08/2022 07:15:55	30/08/2022 07:15:55		Não	Concluída	
25/2022	14/09/2022 09:31:10	14/09/2022 09:31:10		Não	Concluída	
26/2022	26/09/2022 10:02:58	26/09/2022 10:02:58		Não	Concluída	
27/2022	04/10/2022 11:43:37	04/10/2022 11:43:37		Não	Concluída	
28/2022	18/11/2022 07:44:54	18/11/2022 07:44:54		Não	Concluída	
29/2022	22/11/2022 09:25:29	22/11/2022 09:25:29		Não	Concluída	
30/2022	28/11/2022 07:06:56	28/11/2022 07:06:56		Não	Concluída	

Fonte: Sistema de Controle de Atas, print do SIS PUB (lemarq.inf.br).

A figura 02 traz uma aba do Sispub, sistema responsável por organizar as atas onde através dos registros no Sistema, onde foram detectados inúmeras reuniões tratando sobre diversos temas e registrando a realização das demandas conforme planejamento. Nele, também é possível anexar arquivos junto as atas, para caso necessite de comprovações do que foi tratado durante a reunião.

Figura 03: Sistema utilizado para emissão de auditorias.

Número	Unidade Gestora	Descrição	Data Cadastro	Data Encerramento	Usuário	Excluído	Status
4/2022	C087 - CÂMARA MUNICIPAL DE MOSSORÓ	Análise da execução da despesa ref. Pregão Presencial 02/2021	01/02/2022	28/04/2023		Não	Finalizada
3/2022	C087 - CÂMARA MUNICIPAL DE MOSSORÓ	RELATÓRIO DE REGULARIDADE DOS LIMITES DE FOLHA DE PAGAMENTO EXERCÍCIO 2023	30/12/2022	28/04/2023		Não	Finalizada

Fonte: Processo de Auditoria, print do SIS PUB (lemarq.inf.br).

A figura 03 mostra uma ferramenta importantíssima criada nos últimos anos. Com ela é possível a realização de auditorias das mais diversas formas, podendo facilmente se adaptar a realidade de cada órgão, dentro da aba podem ser lançado check-list em conformidade com as exigências das legislações vigentes, fazendo com que o Sistema de Controle possa sempre se atualizar sem a necessidade de mudanças em Sistema de apoio.

Figura 04: Sistema utilizado para emissão de pareceres.

Número	Data Cadastro	Origem	Assunto	Usuário	Excluído	Status	Imprimir
2/2022	24/11/2022 00:00:00	Unidade Central de Controle Interno	Parecer relativo ao controle de frequência dos assessores vinculados aos gabinetes parlamentares na Câmara Municipal de Mossoró		Não	Concluído	
1/2022	05/05/2022 00:00:00	Unidade Central de Controle Interno	Emissão de parecer acerca de solicitação de diária com urgência		Não	Concluído	

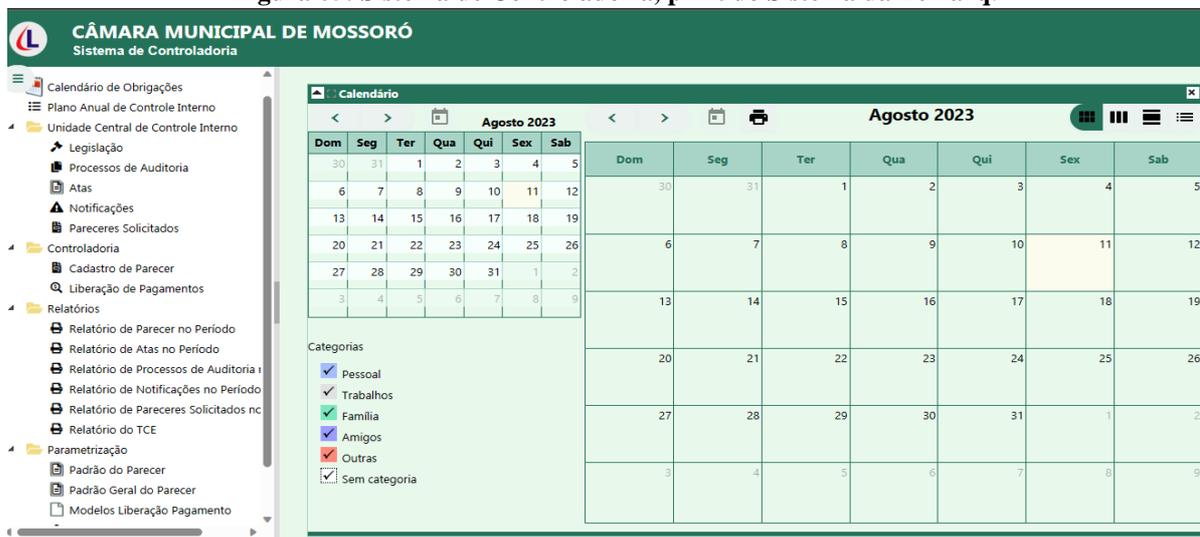
Fonte: Pareceres, print do SIS PUB (lemarq.inf.br).

Na figura 04, há um ponto muito importante de flexibilização da atuação do Sistema de Controle Interno, deixando uma aba disponível para a emissão de pareceres solicitados, pois à medida que a alta gestão necessita de orientações, pode dirigir-se ao Sistema de Controle Interno da CMM para pedir orientações e opiniões sobre como proceder a luz da legalidade.

Como notado, através da análise das ferramentas de trabalho utilizadas pelos componentes do SCI, no ano de 2021, a CMM desenvolveu, em parceria com o fornecedor de sistema de Gestão Financeira e Orçamentária da CMM, um sistema totalmente voltado para controladoria, que contém todas as ferramentas necessárias para realização de auditorias, emissão de pareceres solicitados, emissão de pareceres em processos, emissão de relatório anual

para o Tribunal de Contas do Estado, cronograma de atividades, atas e demais ferramentas necessárias para plena execução das atribuições do Sistema de Controle de Interno, figura 05.

Figura 05: Sistema de Controladoria, print do Sistema da Lemarq.



Fonte: Sistema de Controladoria, print do SIS PUB (lemarq.inf.br).

6. CONCLUSÃO

Para se conhecer o impacto da competência profissional de servidores para atuação dos Sistemas de Controle Internos na administração pública esse artigo apresentou os principais conceitos de competências, destacando a gestão por competências, as competências profissionais e a relação das competências com a administração pública. Foi possível compreender a importância de ambos os conceitos, com destaque as competências profissionais, através dos tópicos apresentados durante o aprofundamento teórico.

Pode-se conhecer sobre controles na administração pública, em especial sobre Sistemas de Controle Interno como ferramenta governamental que vem ganhando destaque, visando promover uma gestão mais clara e cuidadosa com os recursos a serem administrados, buscando cumprir os pilares constitucionais da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

O Controle Interno foi abordado desde a sua origem, em especial a Constituição Federal de 1988, até as legislações mais atuais, trazendo sua importância e mostrando sua atuação dentro dos órgãos da administração pública.

Quanto a identificação das regulamentações e seleção de membros dos componentes do Sistema de Controle Interno na administração pública, em especial a Câmara Municipal de Mossoró, foi constatado regulamentações nas diversas esferas: federal, estadual e municipal, como destaque a Resolução nº 09/2015 na qual “Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno – SCI da Câmara Municipal de Mossoró”. Quanto a seleção dos servidores a se fazer parte do SCI, houve grande avanço quando em 2019, o cargo de controlador passou a ser ocupado por servidor efetivo com competência profissional da área, integrando-se aos demais membros efetivos do SCI, fazendo cumprir o que determinava a resolução nº 09/2015.

Foi possível entender o funcionamento do Sistema de Controle Interno da Câmara Municipal de Mossoró, na qual foi identificada uma crescente evolução tanto no papel dos membros que fazem parte do sistema de controle, quanto na forma de seleção para ocupação da função, sendo realizada através de análises de qualificações que só veem a agregar conhecimentos, tornando mais eficiente a execução na prática do sistema.

O Sistema de Controle Interno da Câmara Municipal de Mossoró, funciona exercendo as 16 (dezesseis) competências previstas na resolução aprovada em plenário em 2015, por meio de um plano de atividades anuais elaborados pelo próprio sistema e posto em votação pelos seus membros, sendo as atividades distribuídas conforme capacitação e competência de cada integrante, conforme foi destectado atraves de sistema próprio, onde se encontram atas de reuniões, pareceres, auditorias, dentre outros.

Por fim, a relação das competências profissionais com os resultados alcançados demonstra que o Sistema de Controle Interno tem feito seu papel de auxiliar os órgãos de controle de forma bastante satisfatória, podendo, inclusive, servir de modelo para outros órgãos da Administração Pública, mostrando assim que as competências tem forte impacto na atuação dos profissionais que atuam em sistemas de controle internos na administração pública, gerando resultados satisfatórios.

É notória a relação das competências dos profissionais envolvidos com a evolução na atuação do SCI/CMM. É um Sistema que está bem próximo da atuação exigida pelos órgãos de fiscalização externa, em especial a Resolução nº 018/2022-TCE/RN, apesar de suas limitações, o que ressalta mais ainda a importância das competências dos profissionais envolvidos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alves, B. A; Oliveira, R. (2017). **A importância do controle interno no planejamento administrativo na gestão pública municipal.** Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/22880>, acessado em 30 de janeiro de 2023.

Bonfim, R. A. **Competências Profissionais: uma revisão bibliográfica.** Revista Organização Sistêmica, jan de 2012.

Brandão, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

Brasil. (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm, acessado em 11 de março de 2023.

Castro, Rodrigo Pironti Aguirre de. **Breve ensaio sobre o sistema de controle interno no Brasil: uma agenda para os próximos cinco anos e a redefinição do denominado modelo de gestão “gerencial”.** Fórum de Contratação e Gestão Pública, Belo Horizonte, ano 11, n. 128, ago. 2012.

Fleury, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência.** RAC, edição especial, 2001, p. 183-196.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
Lei Federal 14.133 de 01 de Abril de 2021 Lei de Licitações e Contratos Administrativos. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato20192022/2021/Lei/L14133.htm., Acessado em 14 de fevereiro de 2023.

Mclagan, Patrícia A. **Competencies: the next generation. Training & Development**, p. 40-47, May, 1997.

Peres, José A. de Souza. **Serviço Público e Bem Comum**. In: CASTOR, Belmiro Valverde Jobim et alli. Estado e Administração Pública: reflexões. Brasília: Funcep, 1987.

Resolução nº 09/2015. **Criação do Sistema de Controle Interno da Câmara Municipal de Mossoró**. <https://www.prefeiturademossoro.com.br/jom/jom294.pdf>, acessado em 04 de abril de 2023.

Resolução Nº 018/2022 – TCE, DE 14 DE JULHO DE 2022. **Dispõe sobre as diretrizes para implantação, regulamentação e operacionalização do Sistema de Controle Interno no âmbito das unidades jurisdicionadas do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte e dá outras providências**. Recuperado de http://www.tce.rn.gov.br/as/Legislacao_site/download/resolucoes_tce_rn/3_000018_2022_CGP_14.07.2022.1145.pdf, acessado em 11 de agosto de 2023.

Silva (2008), Antonio Carlos Ribeiro. **Metodologia da pesquisa aplicada: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Sistema SAPL. Site Oficial. Disponível em: http://sistema.mossoro.rn.leg.br/sapl/consultas/norma_juridica/norma_juridica_mostrar_proc?cod_norma=3885. Acessado em: 11 de agosto de 2023.

Sistema SIS PUB (2023). Site Oficial. Disponível em: <https://sispub.lemarq.inf.br/treemenu3/>. Acessado em: 11 de agosto de 2023.

Zarifian, Philippe. **Objetivo. Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.