

Controle em Foco

2ª Edição • Jun 2025



Nº 2
JUNHO • 2025

Controle em Foco é uma publicação eletrônica trimestral da Escola Superior de Controle Interno da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro.

CONSELHO EDITORIAL

Cid do Carmo Junior
Eugenio Manuel da Silva Machado
Pedro Jorge Marques
Thiago Couto Lage

Contato:

esci@cge.rj.gov.br

CARTA DOS EDITORES 4

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: UMA JORNADA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA 7

Thiago Augusto de Azevedo Cavalcante

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO SETOR PÚBLICO: SUBSÍDIOS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO 9

Robson Ramos Oliveira

Ana Beatriz França Tavares de Farias

TRANSFORMAÇÃO NO PERFIL FUNCIONAL DA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: CONTRIBUIÇÕES DA FORMAÇÃO MULTIDISCIPLINAR PARA O FORTALECIMENTO DO CONTROLE INTERNO 14

Adelaide Gomes da Cruz, Alan Vinicius da Silva Ramos, Carla Guimaraes da Silva e Sousa, Carlos Henrique Rodrigues Monnerat, Diego Provenzano, Eliseu de Oliveira Porto, Gideon Wagner Santos Avellar, Leonardo Antonio Passos, Viviane e Silva de Souza, Edilton Dantas Costa, Marcos Vinicius Silva Varejão dos Santos, Rafael Antonio da Silva Vianna, Thales Ayres Barbedo Martins

O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 17

Leonardo Scalzer Alves

O CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O CIDADÃO 21

Ed Wilson Lino

O TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO FRENTE AO PODER-DEVER DE AGIR: UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE O CRITÉRIO DA MATERIALIDADE 23

Leonardo Antonio Passos

CARTA DOS EDITORES

Com entusiasmo, apresentamos a segunda edição da *Controle em Foco*, revista da Escola Superior de Controle Interno da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE-RJ). Esta publicação trimestral reafirma seu compromisso com a disseminação do conhecimento técnico e a reflexão crítica sobre os temas que estruturam as Trilhas de Aprendizagem da CGE-RJ: Auditoria, Ouvidoria, Transparência, Correição, Integridade e Tecnologia.

Nesta edição, reunimos artigos de opinião que exploram perspectivas diversas sobre a atuação do controle interno e os desafios contemporâneos da gestão pública. Os textos refletem o engajamento dos servidores com a produção de conhecimento aplicado, trazendo experiências, análises e provocações que contribuem para o aprimoramento institucional e para o debate público qualificado.

Nesta edição, reunimos seis artigos de opinião que abordam, sob diferentes perspectivas, temas relevantes para a gestão pública contemporânea, com foco na inovação, no controle interno e no fortalecimento institucional.

Thiago Augusto de Azevedo Cavalcante apresenta a experiência da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE-RJ) em sua jornada de transformação digital entre 2023 e 2025, marcada pela superação de limitações tecnológicas, estruturais e culturais. A adoção de uma estratégia alinhada ao planejamento institucional e o apoio da alta gestão permitiram a implantação de soluções como o SIAUDI-RJ, OUVÉ-RJ, SISCORI-RJ, SAPI, PSCI, painéis de inteligência e o assistente de IA ANIA.SEI. Com apoio técnico do PRODERJ e da Secretaria de Transformação Digital, essas iniciativas resultaram em ganhos concretos de produtividade, eficiência e transparência, além de fortalecerem a cultura de inovação e o uso de dados na tomada de decisão. A trajetória da CGE-RJ evidencia que a transformação digital vai além da adoção de novas tecnologias: requer mudança de mentalidade, capacitação continuada, governança de TI e compromisso institucional. Os resultados demonstram que, mesmo diante de cenários desafiadores, é possível modernizar a gestão pública com planejamento e engajamento.

Robson Ramos Oliveira e Ana Beatriz França Tavares de Farias analisaram o nível de desenvolvimento das competências comportamentais (soft skills) entre os servidores, da CGE-RJ, reconhecendo sua relevância para a eficácia da gestão pública contemporânea. Com base na autopercepção de 87 respondentes, foram avaliadas seis competências-chave – Comunicação Interpessoal, Inteligência Emocional, Trabalho em Equipe, Resolução de Problemas, Adaptabilidade e Flexibilidade, e Autogestão e Proatividade – por meio de formulário eletrônico, em escala Likert. Os resultados indicam um perfil colaborativo, ético e engajado, com pontos fortes em Trabalho em Equipe e Autogestão, e aspectos que demandam atenção, como Inteligência Emocional e Adaptabilidade a mudanças. O estudo, sustentado por literatura especializada, contribui para subsidiar ações estratégicas de desenvolvimento profissional, alinhadas à missão da CGE-RJ de promover uma cultura organizacional mais integrada, inovadora e preparada para os desafios da administração pública.

Adelaide Gomes da Cruz e mais doze Auditores do Estado, na disciplina Projeto Integrador do Curso de Formação dos Novos Servidores, analisaram o ingresso dos 42 servidores aprovados

no primeiro concurso público da CGE-RJ após sua criação em 2018, destacando a mudança significativa em direção a um corpo técnico multidisciplinar. Tradicionalmente formado por contadores oriundos da Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro, o novo perfil funcional da CGE-RJ agora inclui profissionais das áreas de Engenharias, Administração, Direito, Ciências Contábeis, Economia e Sistemas de Informação, refletindo uma inflexão estratégica nas competências exigidas para a auditoria governamental contemporânea. A diversidade de formações fortalece a capacidade da instituição em auditar políticas públicas, promover uma atuação mais analítica e propositiva e assumir um papel orientador na melhoria da gestão. A pesquisa, baseada em dados cadastrais dos servidores ingressantes em 2024 e 2025, revela um acréscimo no quadro com predominância masculina (28 homens e 14 mulheres), idade média de 37 anos e ampla experiência prévia no setor público. Os resultados sustentam a importância de manter a diretriz de seleção plural, consolidando um modelo de controle interno comprometido com a eficiência, a transparência e a inovação na administração pública.

Leonardo Scalzer Alves aborda o impacto da inteligência artificial (IA) na administração pública, destacando seu potencial transformador na otimização de processos, automação de tarefas e modernização da gestão pública e do sistema de justiça. Embora a IA prometa maior eficiência, predição de dados e racionalização de recursos, ela impõe desafios complexos relacionados à transparência, à proteção de dados pessoais e à responsabilização por decisões automatizadas. A “opacidade algorítmica” e o risco de discriminação algorítmica são pontos críticos que exigem regulação robusta e mecanismos de accountability. O autor destaca ainda a importância da Resolução CNJ nº 615/2025 e da LGPD no Brasil como marcos regulatórios fundamentais, mas que ainda enfrentam limitações práticas. A Controladoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro é citada como pioneira na aplicação de IA no Poder Executivo estadual, por meio da solução ANIA, integrando a tecnologia a processos administrativos. O texto conclui que, para que a IA contribua efetivamente para uma administração pública mais justa e eficiente, é essencial o desenvolvimento de regulamentações éticas e técnicas que assegurem o respeito aos direitos fundamentais, à equidade e à segurança da informação.

Ed Wilson Lino discute a relevância do controle interno na administração pública como instrumento estratégico para a promoção de uma gestão ética, eficiente e voltada ao interesse coletivo. Destaca-se que, ao contrário do controle externo, que atua de forma corretiva, o controle interno exerce função preventiva, orientando gestores, mitigando riscos e promovendo a conformidade com os princípios constitucionais. No contexto da Constituição de 1988 e da Lei nº 7.989/2018, que instituiu o Sistema de Controle Interno no Estado do Rio de Janeiro, o texto enfatiza a atuação integrada das macrofunções de auditoria, ouvidoria, correição, transparência e integridade. Com base em fundamentos legais e operacionais, o controle interno é apresentado como um parceiro da boa governança, essencial para o planejamento, execução e monitoramento de políticas públicas. Sua efetividade, contudo, depende de recursos humanos qualificados, infraestrutura adequada, apoio tecnológico e atualização normativa. Ao proteger direitos, prevenir falhas e contribuir para a qualidade dos serviços públicos, o controle interno fortalece a cidadania e assegura uma administração pública mais justa e transparente.

Leonardo Antonio Passos analisa criticamente o poder-dever de agir do Tribunal de Contas da União (TCU) diante da aplicação do critério da materialidade, estabelecido pela Instrução Normativa TCU nº 84/2020. Embora o TCU tenha o dever jurídico de apurar irregularidades denunciadas por cidadãos e organizações, o critério de materialidade pode limitar sua atuação, ao considerar irrelevantes valores que, embora menores isoladamente, podem representar

expressivos danos ao erário. A crítica recai sobre a possível desconexão entre o papel constitucional do TCU e a prática institucional, que pode resultar na omissão diante de prejuízos públicos significativos. O autor contrapõe esse cenário às exigências de uma administração pública eficiente, transparente e comprometida com o interesse coletivo, apontando que o TCU, como órgão de referência no controle externo, deveria priorizar a efetividade do controle e não apenas a formalidade procedimental. Além disso, discute críticas doutrinárias que questionam a efetividade dos tribunais de contas no Brasil e propõem alternativas, como a adoção de modelos de auditoria externa mais dinâmicos. Por fim, o texto defende a necessidade de revisão dos parâmetros de materialidade, a fim de alinhar a atuação do TCU às demandas da sociedade e à missão constitucional de zelar pelo bom uso dos recursos públicos.

Seguimos fortalecendo este espaço editorial como uma vitrine para o pensamento técnico e estratégico no âmbito do controle interno governamental, com o protagonismo dos profissionais da CGE-RJ.

Boa leitura!



Robson Ramos Oliveira

Assessor da ESCI

Demétrio Abdennur Farah Neto

Controlador-Geral do Estado

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: UMA JORNADA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

Thiago Augusto de Azevedo Cavalcante

A transformação digital tem se consolidado, nos últimos anos, como um vetor essencial de modernização nas organizações públicas e privadas. No setor público, sua adoção está diretamente associada à melhoria dos serviços prestados à sociedade, à transparência e ao aumento da eficiência administrativa.

Este artigo apresenta a jornada de transformação digital da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE-RJ), que, mesmo diante de desafios estruturais, culturais e tecnológicos, obteve avanços significativos no período de 2023 a 2025. A experiência da CGE-RJ revela como a combinação entre planejamento, investimentos inteligentes e mudança de mentalidade podem gerar impactos concretos e positivos na gestão pública.

No início da transformação digital, a CGE-RJ enfrentava um cenário de forte obsolescência tecnológica: havia poucos sistemas em operação, os terminais de trabalho estavam defasados e os equipamentos de rede eram antigos, sem possibilidade de atualização. Essa infraestrutura comprometia a conectividade e a segurança das operações.

Além disso, a cultura organizacional era resistente à adoção de soluções digitais. Predominava um modelo de trabalho tradicional, com pouca integração entre as áreas e baixa familiaridade com ferramentas tecnológicas. A escassez de recursos humanos e de conhecimento técnico no setor de tecnologia, também se apresentava como um desafio adicional à modernização da instituição.

A transformação foi impulsionada por uma visão estratégica de tecnologia da informação alinhada ao Planejamento Estratégico Institucional e pelo apoio da nova gestão. Entre 2023 e 2025, a CGE-RJ implementou um conjunto de iniciativas estruturadas, com destaque para:

- **SIAUDI-RJ:** sistema de auditoria que integra o planejamento, a execução e o monitoramento de auditorias internas;
- **OUVE-RJ:** canal único de ouvidoria e acesso à informação, promovendo a escuta ativa e a transparência;
- **SISCORI-RJ:** sistema correccional que padroniza e torna mais eficiente a atuação da Rede de Corregedorias;
- **SAPI:** sistema para avaliação automatizada dos Programas de Integridade dos órgãos estaduais;
- **PSCI** e painéis de inteligência: soluções analíticas que permitem a visualização de dados e o cruzamento de informações para fins de governança e detecção de riscos;
- **Assistente Natural de Inteligência Artificial (ANIA.SEI):** A CGE-RJ, mediante acordo de cooperação técnica com Tribunal de Contas dos Estado do São Paulo (TCE-SP), adotou a plataforma inovadora que utiliza linguagem natural para pesquisa e interpretação de documentos no sistema SEI-RJ.

A atuação integrada com o PRODERTJ e a Secretaria de Transformação Digital foi decisiva para garantir a infraestrutura tecnológica, a consultoria técnica e o ambiente seguro de hospedagem dos sistemas.

A transformação digital gerou ganhos concretos na produtividade, eficiência e comunicação interna da CGE-RJ. A instituição também passou a ser reconhecida como referência entre os órgãos de controle, firmando parcerias estratégicas e ampliando sua visibilidade institucional.

O novo ecossistema digital fortaleceu a cultura da inovação, da colaboração e da tomada de decisão baseada em dados, contribuindo para o cumprimento da missão da CGE-RJ e a valorização de seus servidores.

A experiência da CGE-RJ evidencia que a transformação digital é um processo que exige mais do que tecnologia. Envolve mudança de cultura, engajamento institucional, formação continuada, governança de TI e, sobretudo, apoio da alta gestão.

Mesmo diante de um cenário inicial adverso, os resultados alcançados indicam que é possível transformar realidades com estratégias bem delineadas e comprometimento institucional. A continuidade desse processo dependerá da consolidação de uma cultura digital e da capacidade de adaptação às constantes mudanças da administração pública contemporânea.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 abr. 2020.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Planejamento Estratégico 2023–2027. Rio de Janeiro: CGE-RJ, 2023. Disponível em: <https://www.cge.rj.gov.br>. Acesso em: 1 jul. 2025.

Thiago Augusto de Azevedo Cavalcante

Assessor Especial da CGE-RJ, Cientista da Computação e de Dados, Especialista em Ciência de Dados e em Projeto e Gerência de Sistemas Computacionais



COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS NO SETOR PÚBLICO: SUBSÍDIOS PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Robson Ramos Oliveira

Ana Beatriz França Tavares de Farias

No contexto da administração pública contemporânea, o desempenho institucional não depende exclusivamente do domínio técnico ou do cumprimento de rotinas, mas também do fortalecimento de competências comportamentais – as chamadas *soft skills*. Tais competências são fundamentais para promover ambientes de trabalho mais colaborativos, produtivos e humanizados, contribuindo de maneira significativa para a eficácia da gestão pública.

A Escola Superior de Controle Interno (ESCI) da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE-RJ), atenta a essa realidade, realizou uma pesquisa interna com o objetivo de diagnosticar o nível de desenvolvimento das *soft skills* entre seus servidores.

A escolha por investigar essas dimensões decorre da compreensão de que tais habilidades influenciam diretamente a qualidade das entregas institucionais, a integração entre áreas, a capacidade de adaptação às transformações organizacionais e o engajamento individual e coletivo. Ao analisar os resultados da pesquisa, pretende-se identificar pontos fortes e aspectos que demandam ações de aperfeiçoamento, subsidiando a formulação de estratégias de desenvolvimento no âmbito da ESCI.

Nesse contexto, a questão norteadora da pesquisa é: **Qual o nível de desenvolvimento das competências comportamentais (soft skills) entre uma amostra de servidores da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro e quais as-**

pectos demandam maior atenção para o fortalecimento dessas habilidades no contexto da administração pública?

Logo, assume-se como objetivo geral: **Analisar o nível de desenvolvimento das competências comportamentais (soft skills) entre uma amostra de servidores da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, com vistas a identificar pontos fortes e aspectos que demandam ações de desenvolvimento profissional.**

Estudos anteriores já investigaram o papel das *soft skills* no setor público, evidenciando sua relevância para o desempenho institucional e a modernização da gestão. Braga (2022) analisou essas competências na atuação de lideranças na Procuradoria-Geral do Estado de Mato Grosso do Sul, enquanto Feldman (2021) abordou o desenvolvimento de habilidades comportamentais voltadas à liderança no serviço público federal. Souza (2021) e Vitorino (2021) discutiram a inserção das *soft skills* na gestão por competências em tribunais e órgãos públicos, destacando aspectos como comunicação, empatia e adaptabilidade. Já Gonçalves e Nascimento (2021) investigaram essas habilidades no contexto universitário, e Young e Chen (2023) propuseram um mapeamento das competências comportamentais desejáveis para o serviço público em perspectiva internacional, com foco na formação de novos servidores.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa foi conduzida por meio de formulário ele-

trônico, aplicado a uma população estimada de 250 servidores da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE-RJ). A amostra final foi composta por 87 respondentes, que avaliaram, com base em sua autopercepção, o grau de domínio de diferentes competências comportamentais.

A pesquisa considerou seis grupos de competências amplamente reconhecidos na literatura sobre comportamento organizacional (Vitorino, 2021; Young e Chen, 2023; Gonçalves e Nascimento, 2021; Feldman, 2021; Robbins e Judge, 2014): **Comunicação Interpessoal, Inteligência Emocional, Trabalho em Equipe, Resolução de Problemas, Adaptabilidade e Flexibilidade, e Autogestão e Proatividade.**

As respostas foram registradas em uma escala do tipo Likert, com cinco opções

de concordância: “Concordo Totalmente”, “Concordo Parcialmente”, “Neutro”, “Discordo Parcialmente” e “Discordo Totalmente”. Os dados foram consolidados em percentuais e analisados por agrupamento temático de competências, considerando a média de concordância e a dispersão das respostas.

Em relação ao perfil dos participantes, a maioria atua nas macrofunções de **auditoria (43,7%)** e **correição (17,2%)**, com predominância de servidores em **funções de execução (69%)**. Quanto à caracterização sociodemográfica, prevalecem respondentes com **até um ano de exercício na instituição (31%)**, pertencentes à **faixa etária entre 31 e 40 anos (33%)**, e do **gênero masculino (57%)**.

A avaliação por competência revelou os seguintes achados:

Comunicação Interpessoal

Os dados revelam um bom desempenho geral. A maioria dos servidores se considera clara e objetiva nas conversas (74,71%) e ajusta sua linguagem ao perfil do interlocutor (77,01%). Também há forte índice de escuta ativa (63,22%).

Entretanto, apenas 48,28% afirmam se sentir totalmente confortáveis ao apresentar ideias em reuniões, o que indica uma oportunidade de desenvolvimento quanto à exposição em am-

bientes coletivos e à segurança ao falar em público.

Destaques positivos:

- Clareza na comunicação.
- Adaptação da linguagem.
- Escuta ativa.

Ponto de atenção:

- Autoconfiança em reuniões.

Inteligência Emocional

A competência emocional apresenta equilíbrio entre pontos fortes e desafios. A empatia se destaca (74,71%), assim como a aceitação de críticas (64,37%). Contudo, a

capacidade de reconhecer e gerenciar emoções (50,57%) e manter a calma sob pressão (58,62%) apresenta espaço para evolução.

Destaques positivos:

- Empatia com colegas.
- Boa receptividade a críticas.

Ponto de atenção:

- Autogestão emocional em situações difíceis.

Trabalho em Equipe

É a competência mais consolidada entre os servidores da CGE-RJ. Os indicadores de colaboração ativa (94,25%) e construção de confiança na equipe (95,40%) refletem um ambiente organizacional coeso, de respeito e cooperação.

Destaques positivos:

- Alto engajamento coletivo.

- Disposição para ajudar.
- Flexibilidade com perfis diversos.

Ponto de atenção:

- Nenhum ponto crítico identificado.

Resolução de Problemas

Os servidores demonstram boa capacidade analítica (65,52%) e responsabilidade para propor soluções (65,52%). Entretanto, a criatividade diante de obstáculos aparece com menor concordância (56,32%), indicando uma cultura ainda mais voltada à resposta técnica do que à inovação.

Destaques positivos:

- Análise calma e responsável de problemas.
- Capacidade de priorização.

Ponto de atenção:

- Estímulo à criatividade e soluções inovadoras.

Adaptabilidade e Flexibilidade

Essa competência apresenta os menores índices entre os grupos avaliados. Apenas metade dos respondentes se considera adaptável a mudanças de prazos e processos (50,57%), ou capaz de reorganizar planos diante de imprevistos (51,72%). A

aceitação de novas ideias, por outro lado, é mais bem avaliada (72,41%).

Destaques positivos:

- Abertura a novas formas de trabalho.

Pontos de atenção:

- Reação a mudanças e situações imprevistas.

- Flexibilidade diante de múltiplas demandas.

Autogestão e Proatividade

Os resultados são positivos, especialmente em relação à autonomia e ao aprendizado contínuo. Destacam-se o esforço para desenvolver novas habilidades (83,91%) e o cumprimento de prazos sem supervisão (74,71%). A organização do tempo, embora com 58,62% de concordância total, pode ser reforçada.

Destaques positivos:

- Comprometimento com o aprendizado.
- Proatividade e autonomia.

Ponto de atenção:

- Planejamento e organização pessoal.

Por fim, a pesquisa revelou que os servidores da CGE-RJ possuem um perfil comportamental colaborativo, ético e comprometido com o desenvolvimento contínuo. As principais fortalezas estão nas áreas de **Trabalho em Equipe** e **Autogestão**, enquanto os maiores desafios estão relacionados à **Inteligência Emocional** e à **Adaptabilidade a mudanças**.

Esses resultados indicam que, embora os fundamentos das soft skills estejam presentes, ainda é possível ampliar o leque de habilidades necessárias para um contexto público dinâmico, complexo e em constante transformação.

REFERÊNCIAS

BRAGA, Fernanda Beatriz. **Soft skills na gestão do setor público: análise e plano de ação voltado ao desenvolvimento de competências de liderança**. Campo Grande: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2022. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/11942>. Acesso em: 20 jun. 2025.

FELDMAN, Marcos Vinicius Pimenta; GONÇALVES, Denise Santos. **Soft skills para uma liderança efetiva**. Brasília: ENAP, 2021. (Cadernos Enap, n. 56). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6618>. Acesso em: 20 jun. 2025.

GONÇALVES, Maria Teresa; NASCIMENTO, Sandro Luís. **Soft skills no contexto da gestão universitária: um estudo de caso na UFSC**. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 308–328, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9185298.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 16. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

SOUZA, Joelma dos Santos. **Gestão por competências: soft skills na Secretaria de Gestão de Pessoas do TJRR.** *Revista Ambiente Acadêmico*, Boa Vista, v. 4, n. 8, p. 24–35, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/ambiente/article/view/1227>. Acesso em: 20 jun. 2025.

VITORINO, Thiago Ferreira. **A importância do desenvolvimento de competências comportamentais de profissionais da gestão pública brasileira.** São Paulo: Insper, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.insper.edu.br/bitstreams/844952a1-476b-4255-92fe-afc5eaba6f22/download>. Acesso em: 20 jun. 2025.

YOUNG, Suzanne C.; CHEN, Xiaodong. **Identifying and developing desirable soft skills for public service.** *Teaching Public Administration*, Londres, v. 41, n. 2, p. 178–194, 2023. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0144739420931552>. Acesso em: 20 jun. 2025.

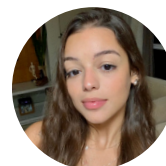
Robson Ramos Oliveira

Auditor do Estado, Assessor da ESCI



Ana Beatriz França Tavares de Farias

Estagiária de Psicologia na ESCI



TRANSFORMAÇÃO NO PERFIL FUNCIONAL DA CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO: CONTRIBUIÇÕES DA FORMAÇÃO MULTIDISCIPLINAR PARA O FORTALECIMENTO DO CONTROLE INTERNO

Adelaide Gomes da Cruz, Alan Vinicius da Silva Ramos, Carla Guimaraes da Silva e Sousa, Carlos Henrique Rodrigues Monnerat, Diego Provenzano, Eliseu de Oliveira Porto, Gideon Wagner Santos Avellar, Leonardo Antonio Passos, Viviane e Silva de Souza, Edilton Dantas Costa, Marcos Vinicius Silva Varejão dos Santos, Rafael Antonio da Silva Vianna, Thales Ayres Barbedo Martins

Este artigo tem como objetivo apresentar uma análise do perfil dos novos servidores da Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro (CGE-RJ), aprovados no primeiro concurso público realizado após a criação da instituição pela Lei Estadual nº 7.989, de 14 de junho de 2018. Este marco representou uma significativa inflexão na formação do corpo técnico da CGE-RJ, que anteriormente era constituído exclusivamente por profissionais com graduação em Ciências Contábeis, oriundo de concursos da Secretaria de Estado de Fazenda do Rio de Janeiro.

A constituição de um novo quadro funcional, a partir de uma seleção mais diversificada e orientada pelas necessidades contemporâneas da auditoria governamental, reflete uma transformação paradigmática nas atribuições e nas competências requeridas dos Auditores do Estado. Compreender e avaliar políticas públicas exige um corpo técnico diversificado, capaz de dialogar com diferentes campos do conhecimento e articular uma visão sistêmica da atuação estatal. A auditoria governamental contemporânea, mais do que a mera revisão de demonstrações contábeis, demanda uma análise integral dos resultados das políticas públicas, da eficiência dos processos administrativos e da efetividade das ações de governo.

Nesse contexto, também é imperioso repensar o papel do controle interno (auditoria, ouvidoria, correição e integridade) como instrumento não apenas de controle, mas

de melhoria da gestão. A visão punitiva deve ceder espaço a uma abordagem pedagógica, promotora da transparência, da responsabilidade e da aprendizagem institucional. Assim, a formação de um corpo funcional multidisciplinar representa um avanço estratégico no fortalecimento da CGE-RJ como órgão central do sistema de controle interno do Estado do Rio de Janeiro.

O estudo dialoga com outros já realizados sobre o tema, como o Panorama do Controle Interno no Brasil (CONACI, 2016), que identificou a presença crescente de carreiras específicas nos órgãos centrais de controle interno; o Diagnóstico do Perfil dos Recursos Humanos dos Órgãos de Controle Interno (CONACI, 2021), que evidenciou a tendência à valorização de competências técnicas plurais e à institucionalização de práticas de capacitação e avaliação de desempenho; bem como com pesquisas acadêmicas como a de Savi e Fonseca (2020) que analisaram o perfil profissional do controlador das Câmaras Municipais da Região Metropolitana de Curitiba-PR.

Quanto ao aspecto metodológico, a presente análise foi conduzida com base em documentos institucionais disponibilizados pela CGE-RJ, notadamente os dados cadastrais dos servidores aprovados no concurso público de 2024, com ingresso efetivado em 2024 e 2025. A amostra compreende o conjunto total de servidores admitidos nesse período, totalizando 42.

Foram considerados os seguintes aspectos do perfil dos servidores: (i) a área de formação de graduação; (ii) o sexo; e (iii) a faixa etária.

O foco do presente artigo recai sobre a distribuição das áreas de formação, buscando compreender em que medida a constituição do novo quadro funcional da CGE-RJ reflete uma tendência à pluralidade de saberes, em

sintonia com as demandas de uma auditoria governamental moderna.

A seguir, apresenta-se a distribuição dos novos servidores da CGE-RJ por área de formação, considerando os ingressos ocorridos nos anos de 2024 e 2025, com o objetivo de ilustrar a diversidade de saberes que será inserido ao quadro funcional da CGE-RJ:

Área do Conhecimento	Ingressos em 2024	Ingressos em 2025	Total
Engenharias	11	3	14
Administração	7	6	13
Direito	7	1	8
Ciências Contábeis	3	1	4
Economia	1	1	2
Sistemas de Informação	0	1	1

Observa-se que a formação dos novos servidores da CGE-RJ revela uma significativa diversidade de saberes, com predominância das áreas de Engenharias (14 servidores) e Administração (13 servidores), seguidas por Direito (8 servidores) e Ciências Contábeis (4 servidores). Ainda que a formação contábil continue presente, ela dialogará com outras, o que ilustra uma mudança substancial no corpo funcional.

Esse novo perfil indica uma clara tendência à valorização de competências técnicas diversas, que podem contribuir para uma abordagem mais integrada e analítica das ações de controle. O ingresso de engenheiros, por exemplo, amplia a capacidade de atuação em auditorias de obras e infraestrutura, enquanto profissionais de Direito e Administração agregam expertises importantes para o exame da legalidade, economicidade e gestão dos recursos públicos, além dos aspectos correccionais.

Ademais, com os ingressos de 2024 e 2025, 42 novos servidores passaram a integrar o quadro da CGE-RJ, sendo 28 homens e 14 mulheres. A idade média dos ingressantes foi de 37 anos, com variações entre 22 e 49 anos, indicando um perfil profissional mais maduro e diversificado. Destaca-se ainda que a maioria já possui experiência prévia na administração pública, o que representa um importante diferencial para a atuação nas macrofunções da CGE-RJ desde os primeiros momentos da trajetória funcional.

A constituição de um corpo funcional multidisciplinar na CGE-RJ representa um avanço significativo para o fortalecimento das funções de controle no Estado do Rio de Janeiro. O levantamento realizado evidencia que a seleção de servidores com formações distintas permitirá a formação de uma equipe mais preparada

para enfrentar os desafios complexos da administração pública contemporânea.

A diversidade de saberes, ao mesmo tempo em que rompe com o paradigma de formação homogênea, fortalece a capacidade analítica e investigativa da CGE-RJ, tornando-a mais apta a exercer um papel orientador, pedagógico e propositivo no aprimoramento da gestão pública. Ademais, a multidisciplinaridade reforça

o alinhamento com os princípios constitucionais da eficiência e da transparência, contribuindo para uma auditoria mais responsiva às necessidades da sociedade.

Finalizando, com base nos resultados apresentados, recomenda-se que futuras seleções mantenham e aprimorem essa diretriz de formação diversificada, consolidando um modelo de controle interno orientado por competências técnicas, éticas e plurais.

REFERÊNCIAS

CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO (CONACI). Diagnóstico do Perfil dos Recursos Humanos dos Órgãos de Controle Interno. (2021) Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://conaci.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Diagnostico-Perfil-RH-dos-Orgaos-de-Controle-Interno.pdf>. Acesso: jul.2025.

CONSELHO NACIONAL DE CONTROLE INTERNO (CONACI). Panorama do Controle Interno no Brasil, com dados sobre carreiras, estrutura e perfil dos servidores, além de diagnósticos do perfil dos órgãos membros (2016). Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://conaci.org.br/wp-content/uploads/2021/09/Panorama-CONACI.pdf>. Acesso em: jul.2025.

SAVI. Félix Antônio Kasteller; FONSECA, Luciane Schulz. Os sistemas de controle interno: uma análise do perfil profissional do controlador das Câmaras Municipais da Região Metropolitana de Curitiba-PR. Revista do Ministério Público de Contas do Estado do Paraná, v. 7, n. 12, 2020. Disponível em: <https://revista.mpc.pr.gov.br/index.php/RMPCPR/article/view/23>. Acesso em: jul.2025.



Adelaide Gomes da Cruz, Alan Vinicius da Silva Ramos, Carla Guimaraes da Silva e Sousa, Carlos Henrique Rodrigues Monnerat, Diego Provenzano, Eliseu de Oliveira Porto, Gideon Wagner Santos Avellar, Leonardo Antonio Passos, Viviane e Silva de Souza, Edilton Dantas Costa, Marcos Vinicius Silva Varejão dos Santos, Rafael Antonio da Silva Vianna, Thales Ayres Barbedo Martins

Auditores do Estado,

Trabalho realizado no “Curso de Formação Novos Servidores da CGE-RJ”, na disciplina Projeto Integrador, ministrado por Robson Ramos Oliveira

O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Leonardo Scalzer Alves

A inteligência artificial (IA) tem se consolidado como uma ferramenta disruptiva na transformação dos sistemas jurídicos, tanto no âmbito público quanto privado. No direito público, a IA é utilizada para otimizar a administração pública, automatizar processos judiciais e aumentar a eficiência governamental. A teoria da automação burocrática sugere que a IA pode reduzir a morosidade dos sistemas públicos e aprimorar a alocação de recursos (Denhardt & Aristigueta, 2020). Contudo, autores como Gassere e Almeida (2017) alertam que a automação no setor público exige mecanismos robustos de transparência e accountability, dado o impacto direto sobre os direitos fundamentais dos cidadãos. A “caixa-preta” dos algoritmos é um dos maiores desafios, pois pode comprometer a supervisão e a revisão de decisões automatizadas por parte das instituições públicas.

No cenário brasileiro, as implicações da IA são imprescindíveis para a necessidade de modernização dos processos judiciais e administrativos e a busca por maior eficiência e transparência na administração pública. Estudos internacionais apontam que o impacto da IA no direito envolve desde questões de automação de processos judiciais até a criação de novos paradigmas para a proteção de dados pessoais e a regulação de práticas comerciais automatizadas (Wang et al., 2021; Li & Law, 2019).

É importante ressaltar que a adoção da IA no direito público tem se intensificado nos últimos anos, particularmente nas áreas de administração pública e governança, com o objetivo de otimizar a eficiência dos processos decisórios e melhorar o atendimento ao

cidadão. Entretanto, a utilização de algoritmos em órgãos públicos levanta questões complexas relacionadas à responsabilidade, discriminação algorítmica e transparência (Crawford & Schultz, 2014). No contexto brasileiro, os processos administrativos e judiciais dependem de interpretações minuciosas da lei e dos direitos constitucionais, o que exige transparência e precisão para evitar injustiças (Citron & Pasquale, 2014).

Ademais, um dos maiores desafios é a prevenção de resultados nos algoritmos utilizados pelo setor público, uma vez que eles podem amplificar as desigualdades sociais. O estudo de Binns (2018) enfatiza a necessidade de desenvolver sistemas de IA que considerem os valores da justiça distributiva e da igualdade, especialmente em contextos de tomada de decisão que afetam os cidadãos.

Além disso, é importante destacar que apesar dos desafios dos algoritmos utilizados, no direito público, a IA é amplamente utilizada para automatizar e melhorar processos administrativos, como a análise de grandes volumes de dados governamentais, auditorias automatizadas e a execução de políticas públicas baseadas em dados preditivos. Entretanto, o uso da IA nas administrações públicas requer uma forte regulamentação para garantir a transparência algorítmica e a accountability nas decisões automatizadas, evitando que os cidadãos sejam prejudicados por decisões injustas ou discriminatórias (American Bar Association, 2023).

Ressalta-se que o Poder Judiciário, por meio do Conselho Nacional de Justiça elaborou a Resolução n.º 615, de 11 de março de 2025 em que estabelece normas para o desenvol-

vimento, a governança, a auditoria, o monitoramento e o uso responsável de soluções que adotam técnicas de inteligência artificial (IA) no âmbito do Poder Judiciário, com o objetivo de promover a inovação tecnológica e a eficiência dos serviços judiciais de modo seguro, transparente, isonômico e ético, em benefício dos jurisdicionados e com estrita observância de seus direitos fundamentais.

De acordo com Susskind (2017), as regulamentações devem equilibrar a inovação e a proteção individual, promover a transparência e a responsabilização em todas as fases da implementação e utilização da IA.

Ademais, a segurança cibernética tornou uma preocupação crescente, visto que sistemas baseados em IA podem ser vulneráveis a ataques, necessitando de mecanismos que garantam a integridade dos dados e a proteção da privacidade (American Bar Association, 2023).

Além disso, é a proteção de dados, que adquire uma nova dimensão com o advento da IA. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), inspirada na legislação europeia GDPR, foi um avanço significativo para o Brasil, mas ainda enfrenta desafios de implementação, especialmente na regulamentação de algoritmos que manipulam grandes quantidades de dados pessoais para fins comerciais e de marketing (Taddeo & Floridi, 2018). Pasquale (2019) argumenta que a “opacidade algorítmica” representa um risco para a privacidade dos indivíduos, pois os cidadãos raramente têm acesso ou controle sobre como seus dados são usados, especialmente em processos automatizados de tomada de decisão. Portanto, o Brasil precisa estabelecer regras claras para assegurar que a IA, ao interagir com dados pessoais, respeite os direitos dos titulares e garanta a segurança da informação.

A literatura também enfatiza que, ao permitir a automação de decisões comple-

xas, como a análise de risco e a resolução de disputas, a IA impõe desafios éticos e jurídicos ao sistema de 2 responsabilidades civil, uma vez que a culpa por erros algorítmicos pode se tornar difusa e difícil de atribuir (Mittelstadt et al., 2016).

É importante ressaltar que a Controladoria-Geral do Estado está sendo pioneira do uso da Inteligência Artificial no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, por meio da Solução ANIA, nos processos administrativos no sistema SEI-RJ. Ademais, a IA pode ainda contribuir para a formulação de políticas baseadas em dados preditivos, possibilitando o uso racional dos recursos financeiros dos governos de importância máxima nas capacidades desses governos em responderem ao abrigo de demandas sociais impostas mais rapidamente (American Bar Association, 2023).

Da mesma forma, a aplicação de IA na segurança pública e no monitoramento de contratos acarreta desafios no campo da privacidade e do uso ético de dados pessoais, uma vez que em alguns países em desenvolvimento na área regulamentar de proteção de dados. O Brasil tem, como exemplo da legislação deste campo, a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD que estabelece regras para a tomada de decisão por sistemas automatizados a partir de dados pessoais, mas, na prática, essa “regra” ainda tem muito a ser definida, especialmente em relação à proteção do cidadão contra atuações abusivas do uso da IA (Gibson Dunn, 2024).

Contudo, os desafios associados ao uso de IA no setor público devem ser no que toca a transparência e accountability. Se não controladas, as decisões tomadas automaticamente por meio de algoritmos podem desencadear a opacidade algorítmica, tornando-se impossível auditar a tomada de decisão ou compreender de forma justificável como certo resultado foi obtido. Isso gera preocupações quanto à responsabilidade do Estado

em casos de decisões injustas ou de discriminação algorítmica, o que exige a criação de regulamentações claras e um controle rigoroso para garantir que os direitos dos cidadãos sejam respeitados (Skadden, 2024).

Portanto, a IA, na administração pública, tem o potencial de revolucionar a prática da governabilidade, governança e gestão.

Contudo, para que estas tecnologias sejam utilizadas com integridade e responsabilidade, é importante que legisladores e administradores desenvolvam a regulamentação e práticas de governança claras que garantam a transparência, a segurança e a proteção dos direitos individuais.

REFERÊNCIAS

- AMERICAN BAR ASSOCIATION. What Government Contractors Need to Know About Artificial Intelligence Legal Issues. American Bar Association, 2023. Disponível em: <https://www.americanbar.org>. Acesso em: 5 out. 2024.
- BINNS, R. Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, p. 149-159, 2018.
- CITRON, D. K.; PASQUALE, F. The scored society: Due process for automated predictions. Washington Law Review, v. 89, p. 1, 2014.
- CRAWFORD, K.; SCHULTZ, J. Big data and due process: Toward a framework to redress predictive privacy harms. Boston College Law Review, v. 55, p. 93-128, 2014.
- DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V.; ARISTIGUETA, M. P. Public Administration: An Action Orientation. Wadsworth Cengage Learning, 2020.
- GASSER, U.; ALMEIDA, V. A Layered Model for AI Governance. SSRN Electronic Journal, 2017. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3018183>. Acesso em: 5 out. 2024.
- GIBSON DUNN. The Legal Framework of AI in Commercial Transactions. Gibson Dunn, 2024. Disponível em: <https://www.gibsondunn.com>. Acesso em: 5 out. 2024.
- GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LIU, H.; YANG, J. AI in the legal system: the case of China's internet courts. Beijing: Peking University Press, 2020.
- MERRIAM, S. B. Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. Jossey-Bass, 2009.
- MITTELSTADT, B. D. et al. The ethics of algorithms: Mapping the debate. Big Data & Society, 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2053951716679679>. Acesso em: 5 out. 2024.
- PASQUALE, F. The black box society: The secret algorithms that control money and information. Harvard University Press, 2019.
- SANTOS, M. A. Inteligência Artificial e Direito: Desafios e Perspectivas. Revista Brasileira de Direito, 2020.
- SKADDEN. Artificial Intelligence in Contract Law and Corporate Governance. Skadden, 2024. Disponível em: <https://www.skadden.com>. Acesso em: 5 out. 2024.

SUSSKIND, R. Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future. Oxford: Oxford University Press, 2017.

TADDEO, M.; FLORIDI, L. How AI can be a force for good. Science, v. 361, n. 6404, p. 751- 752, 2018.

Leonardo Scalzer Alves

Auditor do Estado, Superintendente de Auditoria
em Obras e Serviços de Engenharia na Auditoria
Geral do Estado, Mestre em Administração (UNESA),
Doutorando em Direito (UNESA)



O CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O CIDADÃO

Ed Wilson Lino

A cidadania, fundamento da Constituição Federal de 1988, ganhou, ao longo do tempo, um conceito mais amplo, que ultrapassa a mera participação eleitoral. Ela abrange o pleno exercício dos direitos civis, sociais e políticos, bem como a fruição dos serviços públicos com qualidade, dignidade e equidade.

O amadurecimento da democracia brasileira ampliou a consciência cidadã, fortalecendo a cobrança por uma gestão pública eficiente e comprometida com o interesse coletivo. Nesse contexto, os mecanismos de controle exercem papel fundamental no fortalecimento da governança pública, promovendo maior transparência, responsabilidade e qualidade na prestação dos serviços estatais.

O presente artigo tem como objetivo destacar a relevância do controle interno na administração pública, com ênfase na sua contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos ao cidadão. Ao analisar os fundamentos legais, institucionais e operacionais do controle interno, demonstra-se como este mecanismo atua preventivamente na gestão pública, assegurando legalidade, eficiência e eficácia na execução dos atos administrativos.

Desde a promulgação da Constituição de 1988, os atos da administração pública passaram a ser objeto de maior fiscalização por parte dos órgãos de controle, em especial o controle externo, exercido por instituições como o Ministério Público, os Tribunais de Contas e a sociedade civil organizada. Esses órgãos atuam, em regra, após a prática dos atos administrativos, buscando corre-

ção de falhas e responsabilização de agentes públicos quando necessário.

Por outro lado, o controle interno destaca-se pela atuação preventiva. Estando próximo da gestão, permite a orientação tempestiva dos gestores, reduzindo riscos e promovendo a conformidade dos atos com os princípios constitucionais da legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência e eficácia.

No Estado do Rio de Janeiro, a Lei nº 7.989, de 14 de junho de 2018, instituiu o Sistema de Controle Interno, composto por três macrofunções: auditoria, ouvidoria e transparência e correição, além da função integridade. Essa estrutura busca assegurar o acompanhamento contábil, financeiro, orçamentário, patrimonial e funcional da administração pública.

Todas as entidades da administração direta e indireta devem possuir unidades setoriais dessas macrofunções e função, sendo que, no caso das entidades vinculadas, a subordinação pode se dar à respectiva unidade da administração direta.

O controle interno também tem papel relevante na promoção da qualidade da gestão, contribuindo com o planejamento, a execução e o monitoramento de políticas públicas, sem interferir na competência dos gestores. Dessa forma, deixa de ser um mero mecanismo de fiscalização para se tornar uma ferramenta estratégica de apoio à governança.

Para que o controle interno seja efetivo, é necessário assegurar condições adequadas de funcionamento. Isso inclui:

- **Recursos humanos qualificados:** servidores concursados e capacitados tecnicamente, com conduta ética e conhecimento técnico específico.
- **Infraestrutura apropriada:** ambientes físicos que garantam privacidade, organização e segurança na guarda documental.
- **Apoio tecnológico:** sistemas modernos de informação e suporte técnico, que promovam agilidade, rastreabilidade e segurança nas análises.

Ademais, faz-se necessária a atualização da legislação infraconstitucional que rege o controle interno, de modo a adequá-la às exigências e desafios da administração pública contemporânea.

O fortalecimento das estruturas de controle interno na administração pública representa um passo essencial rumo à boa governança. As unidades setoriais de controle interno (auditoria, ouvidoria, correição e integridade) bem estrutura-

das e atuantes podem contribuir significativamente para a prevenção de irregularidades, o aperfeiçoamento da gestão e a melhoria contínua dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

É fundamental que o controle interno seja compreendido como parceiro estratégico do gestor público, promovendo a melhoria da eficiência administrativa, o respeito à legalidade e a integridade institucional.

Ao atuar de forma preventiva e colaborativa, o controle interno não apenas assegura melhores resultados à população – especialmente aos grupos mais vulneráveis – como também protege os próprios gestores, prevenindo a ocorrência de falhas e responsabilizações indevidas.

Assim, o controle interno torna-se elemento indispensável para uma gestão pública ética, transparente e comprometida com o bem comum.

REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República,. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 20 jun. 2025.

RIO DE JANEIRO (Estado). Lei nº 7.989, de 14 de junho de 2018. Dispõe sobre o Sistema de Controle Interno do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, cria a Controladoria Geral do Estado do Rio de Janeiro e o Fundo de Aprimoramento de Controle Interno, organiza as carreiras de controle interno, e dá outras providências. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/rj/lei-ordinaria-n-7989-2018-rio-de-janeiro-dispoe-sobre-o-sistema-de-controle-interno-do-poder-executivo-do-estado-do-rio-de-janeiro-cria-a-controladoria-geral-do-estado-do-rio-de-janeiro-e-o-fundo-de-aprimoramento-de-controle-interno-organiza-as-carreiras-de-controle-interno-e-da-outras-providencias>. Acesso em 15 jun.2025.

Ed Wilson Lino

Policial Penal – SEAP/RJ, Assessor Especial na
Corregedoria Setorial da Setrab/RJ, Especialista em
Gestão de Políticas Públicas.



O TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO FRENTE AO PODER-DEVER DE AGIR: UMA ANÁLISE CRÍTICA SOBRE O CRITÉRIO DA MATERIALIDADE

Leonardo Antonio Passos

Os tribunais de contas exercem uma função essencial à democracia, que é o controle externo da Administração Pública. Além de guardiões da responsabilidade fiscal e da probidade e eficiência administrativas, eles devem atuar como impulsores da transparência na gestão pública, da qualidade na execução de políticas públicas e da criação e do aperfeiçoamento de mecanismos de participação da cidadania, inclusive mediante o uso de novas tecnologias de comunicação e informação (LIMA et al, 2017, p. 107).

Nesse sentido, o Tribunal de Contas da União – TCU desponta como referência para os demais tribunais de contas federativos no cenário brasileiro, tendo em vista que, como se trata de um órgão de extração constitucional, torna-se um agente catalisador na formação de jurisprudências acerca do que a lei não consegue definir com precisão.

Dessa forma, uma das competências mais importantes do TCU diz respeito ao momento do controle social, como bem define o art. 74, § 2º da Carta Política de 1988:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

(...)

§ 2º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União.

Diante do ato normativo supracitado e como parte essencial para esse estudo, observa-se que o TCU possui a obrigação jurídico-legal de apurar as denúncias procedentes a que lhe são submetidas e efetuar as diligências necessárias, além de, diante das provas que indiquem irregularidades, proceder com a concessão de defesa dos acusados, em fase de apuração dos atos ilegais.

Em relação a regra de materialidade, no âmbito do TCU, de acordo com a Norma Brasileira de Contabilidade – NBC TA 320 (R1), materialidade é o valor ou valores fixados pelo auditor, inferiores ao considerado relevante para as demonstrações contábeis como um todo, para adequadamente reduzir a um nível baixo a probabilidade de que as distorções não corrigidas e não detectadas em conjunto, excedam a materialidade para as demonstrações contábeis na totalidade.

No âmbito do TCU, conforme conceitua a Instrução Normativa TCU 84/2020, a materialidade é tratada como:

O aspecto utilizado para determinar a importância relativa ou relevância de uma distorção ou irregularidade, individualmente ou no agregado, nível a partir do qual distorções ou irregularidades são consideradas relevantes; julgamentos sobre materialidade são feitos à luz das circunstâncias e são afetados pela magnitude e natureza das distorções ou irregularidades, ou da combinação de ambos.

Como já descrito, embora o ordenamento jurídico assegure o envio de comunica-

ções de irregularidades ao TCU, este órgão de controle externo, por meio da IN TCU 84/2020, definiu os níveis de mate-

rialidade para que possa agir. Esses níveis constam do Anexo II do referido ato normativo, a saber:

Quadro 1: Níveis de Materialidade

Orçamento da UPC (em reais)*	Materialidade para identificação de irregularidades ou conjunto de irregularidades como relevantes
Até 10 milhões	5% da despesa
Entre 10 milhões e 100 milhões	R\$ 500 mil acrescidos de 2% da despesa que ultrapassar R\$ 10 milhões
Acima de 100 milhões	R\$ 2,3 milhões acrescidos de 0,25% da despesa que ultrapassar R\$ 100 milhões

* Em se tratando de órgão ou entidade da administração pública federal direta, autárquica ou fundacional, considera-se o total da despesa empenhada no exercício. Para as empresas estatais, considera-se, entre o valor da receita total e o da despesa realizada, o que for maior. Para as demais entidades, considera-se o valor da despesa realizada no exercício.

Em que pese essa limitação em níveis de materialidade pela Corte de Contas Federal, isso pode levar à não concretização do seu poder-dever de agir, haja vista que valores tidos como insignificantes pelo tribunal podem representar, em conjunto ou isoladamente, um expressivo dano aos cofres públicos. Por exemplo, um dano de R\$ 480.000,00 seria desprezado pelo TCU pelo fato de um órgão ter empenhado até 10 milhões, cuja materialidade seria de 5% da despesa (R\$ 500.000,00), segundo a IN TCU 84/2020.

É sabido que há limitações inerentes em ações de controle, em razão de fatores externos à instituição que as realiza, como, por exemplo, o volume de transações realizado pelo órgão auditado, bem como a possibilidade de esquemas sofisticados de conluio entre servidores ou até mesmo fatores internos, como um quadro de servidores reduzido.

Todavia, ainda que existam restrições, é perfeitamente factível ao órgão de auditoria (e um poder dever de agir), não só

ao TCU, mas a qualquer outro semelhante, remodelar sua estrutura para atender ao desejo do legislador e da sociedade, a fim de que sejam priorizadas ações que proporcionem maior impacto na mitigação de dano ao erário, ainda que estejam abaixo do limite materialmente relevante para a Corte de Contas federal.

No tocante às críticas à atuação do TCU e dos tribunais de contas pela doutrina, não são raras as críticas pela doutrina especializada acerca da condução do TCU do trinômio materialidade/poder-dever de agir/eficiência. Assim, faz-se necessário colacionar argumentos de doutrinadores de elevado calibre para melhorar elucidar essa questão.

Em artigo publicado na Revista Veja, Lisboa (2019) é categórico em afirmar a falta de efetividade dos tribunais de contas brasileiros. Nessa matéria, com foco no Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP), o autor apresenta uma parte da realidade ora exibida no subtópico anterior:

Cabe reconhecer que a imensa maioria dos tribunais de contas fracassou. Diversos estados não conseguem nem mesmo pagar em dia o salário dos seus servidores, sinal de colapso. Muito antes, deixa-se de gastar com a manutenção da infraestrutura e as obrigações comezinhas do poder público, como saúde e segurança. Alguns tribunais foram coniventes com interpretações criativas sobre a contabilidade dos gastos públicos, o que permitiu o crescimento das despesas com pessoal na última década.

Pelo visto, muitos tribunais de contas não são do ramo, apesar de custarem muito ao contribuinte. No caso da cidade de São Paulo, o Tribunal de Contas do Município (TCMSP) chega a custar 290 milhões de reais por ano, sendo 243 milhões de reais referentes aos gastos com pessoal. O orçamento do Parque Ibirapuera, por sua vez, é de 17 milhões de reais por ano, enquanto a Biblioteca Mário de Andrade, a maior da cidade, custa 10 milhões de reais.

Em sua visão, os tribunais de contas deveriam ser substituídos pelo modelo de auditorias privadas, à semelhança do que ocorre em países que adotaram o sistema anglo-saxão de controle, que adotam as controladorias-gerais:

Fica a pergunta: por que não acabar com os tribunais de contas e substituí-los por auditorias privadas, contratadas por licitação? A boa notícia é que não há como o serviço piorar, além de custar bem menos. Com os quase 300 milhões de reais que seriam economizados no caso da cidade de São Paulo, poderíamos melhorar a manutenção dos viadutos, das bibliotecas e dos parques públicos.

Lima (et al, 2017, p. 126), mesmo sendo um dos conselheiros-substitutos do Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso (TCE-MT), elenca alguns percalços à atuação dos tribunais de contas brasileiros, cuja maestria de seus ensinamentos reproduz-se, in verbis:

É possível identificar que pelo menos três vícios de política insustentável po-

dem ser apontados como obstáculos poderosos à efetividade na atuação dos Tribunais de Contas: o patrimonialismo, o tráfico de influências e o omissivismo.

Na mesma linha de raciocínio, Brito (2011, p. 13) adverte severamente sobre as consequências a que uma instituição pode estar exposta, em caso de não cumprir seus misteres constitucionais:

A instituição que não desempenha bem assumidamente e autenticamente sua função constitucional, ela embota e propicia, à própria sociedade, um movimento espontâneo de reclamo da extinção pura e simples dessa instituição embotada (...). Se o órgão não desempenha sua função, ele não tem mais razão de existir (...). Ele é uma lanterna, é uma bijuteria, ele é uma nominalidade pura e simplesmente. Numa sociedade democrática, autenticamente democrática, contemporânea, cada órgão tem que se assumir como militante da função que lhe empresta o nome.

Assim, observa-se que não são raras as críticas aos tribunais de contas, notadamente quando elas são embasadas no cenário atual brasileiro, já que muitas decisões das cortes de contas podem ser questionáveis à vista da sociedade.

Diante do exposto, conclui-se que, apesar da previsão legal própria da Corte de Contas federal, que conflita com princípios e valores que direcionam o bem-estar coletivo, o TCU, na prática, pode ignorar demandas que possuem o objetivo de demonstrar o avultado desperdício do dinheiro público na seara federal.

Em consequência, poderá ocorrer significativa discrepância entre a atuação do TCU e suas competências constitucionais e legais, o que soa como preocupante para um Estado Democrático de Direito, uma vez que o excesso de formalismo para questões tidas como irrelevantes (sem produção de dano ao erário) talvez

se sobreponham a ideias mais simples e comprovadamente eficazes e efetivas.

Por conseguinte, urge a necessidade de se discutir o tema, de maneira que seja alcançada a melhor solução para esse problema que atinge, indiretamente, a

população brasileira, haja vista que o desperdício de recursos públicos desprezado pelo TCU, quando devidamente acionado pela sociedade, provavelmente seja de uma grandeza imensurável.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 6 abr. 2025.

_____. Conselho Federal de Contabilidade. NBC TA – de Auditoria Independente de Informação Contábil Histórica. NBC TA 320 (R1) – Materialidade no Planejamento e na Execução da Auditoria. Disponível em: [http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTA320\(R1\).pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTA320(R1).pdf). Acesso em: 6 abr. 2025.

_____. Instrução Normativa TCU n. 84, de 22 de abril de 2020. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei 8.443, de 1992, e revoga as Instruções Normativas TCU 63 e 72, de 1º de setembro de 2010 e de 15 de maio de 2013, respectivamente. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/norma/*/COPIATIPO-NORMA:%28%22Instru%C3%A7%C3%A3o%20Normativa%22%29%20COPIAORIGEM:%28TCU%29%20NUMNORMA:84%20ANONORMA:2020/DATANORMAORDENACA0%20desc/0. Acesso em: 6 abr. 2025.

BRITO, C. A. A. Tribunais de Contas: instituição pública de berço constitucional. Revista Técnica dos Tribunais de Contas, ano 2, n. 1, set. 2011.

LIMA, L. H. OLIVEIRA, W. CAMARGO. J. B. Contas governamentais e responsabilidade fiscal: desafios para o controle externo. 1. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

LISBOA, M. O fracasso dos tribunais de contas. Revista Veja, São Paulo, 15 fev 2019. Disponível em <https://vejasp.abril.com.br/cidades/artigo-tcm-marcos-lisboa/>. Acesso em 7 abr 2025.

Leonardo Antonio Passos

Auditor do Estado, Especialista em Auditoria
Contábil-Fiscal





A ESCI convida os servidores e colaboradores da CGE-RJ e das Setoriais do Sistema de Controle Interno a submeterem artigos para a próxima edição da **Revista Controle em Foco**.

Envie seu texto para o e-mail: esci@cge.rj.gov.br

Participe e contribua com a produção de conhecimento técnico voltado ao aprimoramento da gestão pública!

