

**A IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO PARA A EFICIÊNCIA, A
TRANSPARÊNCIA E A GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL****THE IMPORTANCE OF INTERNAL CONTROL SYSTEMS FOR EFFICIENCY,
TRANSPARENCY AND GOVERNANCE IN MUNICIPAL PUBLIC ADMINISTRATION****Eliezer Silva Pais¹****Orientadora: Rozineide Iraci Pereira da Silva ²**

RESUMO: Este artigo buscou analisar a importância dos Sistemas de Controle Interno para a promoção da eficiência, da transparência e da governança na administração pública municipal. A pesquisa foi desenvolvida por meio de abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, com caráter exploratório e descritivo. Foram analisados artigos científicos, legislações e documentos institucionais relacionados ao controle interno, à responsabilidade fiscal, à gestão de riscos, à governança pública e às contratações administrativas. Os resultados demonstraram que os Sistemas de Controle Interno contribuem para a prevenção de irregularidades, o acompanhamento da execução orçamentária, a melhoria dos processos administrativos e a produção de informações mais confiáveis para a tomada de decisões. Também foram identificados desafios relacionados à insuficiência de profissionais qualificados, à falta de autonomia técnica e à baixa valorização institucional das unidades de controle. Concluiu-se que o fortalecimento desses sistemas favorece a correta aplicação dos recursos públicos, amplia a transparência e contribui para uma gestão municipal mais responsável, eficiente e comprometida com o interesse coletivo.

Palavras-chave: Controle interno. Governança pública. Administração municipal.

¹Autor: Eliezer Silva Pais E-mail: eliezer.pais@gmail.com, graduado em direito pela Universidade: FAAR– Faculdades Associadas de Ariquemes, mestrando Christian Business School-França

² Pedagoga pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL), especialista em Educação Especial pela Faculdade de Venda Nova do Imigrante (FAVENI) e pós-graduanda em Educação Socioemocional no Contexto Escolar pela Instituição Evangélica de Novo Hamburgo (IENH). Professora da Educação Especial na Secretaria de Estado da Educação de Alagoas (SEDUC/AL), com atuação na Sala de Recursos Multifuncionais (SRM) e no Atendimento Educacional Especializado (AEE). Ledora e transcritora do CEBRASPE. E-mail: kissila.melo0029015@souprof.al.gov.br.

ABSTRACT

This article aimed to analyze the importance of Internal Control Systems in promoting efficiency, transparency, and governance in municipal public administration. The study adopted a qualitative, bibliographic, and documentary approach, with an exploratory and descriptive character. Scientific articles, legislation, and institutional documents related to internal control, fiscal responsibility, risk management, public governance, and administrative contracting were analyzed. The results showed that Internal Control Systems contribute to preventing irregularities, monitoring budget execution, improving administrative processes, and producing more reliable information for decision-making. Challenges related to the shortage of qualified professionals, lack of technical autonomy, and limited institutional recognition of control units were also identified. It was concluded that strengthening these systems promotes the proper use of public resources, expands transparency, and contributes to a more responsible, efficient municipal administration committed to the public interest.

Keywords: Internal control. Public governance. Municipal administration.

INTRODUÇÃO

A administração pública municipal ocupa posição essencial na concretização das políticas públicas, pois é no âmbito dos municípios que grande parte dos serviços chega diretamente à população. A gestão de receitas, despesas, contratos, patrimônio e programas públicos exige procedimentos capazes de prevenir falhas, acompanhar resultados e assegurar que os recursos sejam aplicados de acordo com o interesse coletivo. Nesse contexto, o Sistema de Controle Interno (SCI) não deve ser compreendido apenas como mecanismo de fiscalização, mas como instrumento de apoio ao planejamento, à tomada de decisões e ao aprimoramento permanente da gestão.

Brasil (1988) determina que a fiscalização municipal seja exercida pelo Poder Legislativo, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo. A Constituição também atribui ao controle interno finalidades relacionadas à avaliação do cumprimento das metas, à comprovação da legalidade, à análise da eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial e ao apoio prestado aos órgãos de controle

externo. Dessa forma, sua implantação e seu funcionamento adequado constituem uma responsabilidade institucional indispensável à regularidade e à qualidade da administração municipal.

A importância do controle interno foi fortalecida pela Lei de Responsabilidade Fiscal, que vinculou a gestão pública à ação planejada e transparente, à prevenção de riscos e à correção de desvios capazes de comprometer o equilíbrio das contas. Brasil (2000) demonstra que a responsabilidade fiscal não se resume ao cumprimento de limites numéricos, pois envolve planejamento, monitoramento e divulgação das informações sobre receitas, despesas e resultados. Nesse sentido, controles estruturados auxiliam os gestores a reconhecer problemas antecipadamente e a adotar medidas corretivas antes que as irregularidades provoquem prejuízos ao município.

Além da conformidade legal, os sistemas de controle interno possuem relação direta com a governança pública. Brasil (2020), por meio do Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União, apresenta liderança, estratégia e controle como mecanismos necessários ao direcionamento, à avaliação e ao monitoramento da gestão. Entre as práticas recomendadas estão a gestão de riscos, a transparência, a prestação de contas e a efetividade da auditoria interna. Portanto, o controle precisa produzir informações úteis, contribuir para o alcance dos objetivos institucionais e fortalecer a confiança da sociedade na atuação do poder público.

A Lei nº 14.133/2021 também ampliou as responsabilidades relacionadas ao controle das contratações públicas ao estabelecer práticas contínuas de gestão de riscos e controle preventivo organizadas em linhas de defesa. Brasil (2021) incluiu as unidades de controle interno entre os agentes responsáveis pela prevenção, pelo acompanhamento e pelo tratamento das falhas identificadas nas licitações e nos contratos. Pereira JR, et al. (2024) destacam que essa atuação contribui para mitigar riscos, ampliar a segurança jurídica e fortalecer a governança. De forma complementar, Gattringer JL, et al. (2022), ao analisarem os municípios catarinenses, constataram que os componentes do modelo COSO auxiliam na identificação dos pontos fortes e das fragilidades dos controles municipais.

Apesar dos avanços normativos, muitos municípios ainda enfrentam desafios relacionados à estrutura reduzida das unidades de controle, à insuficiência de profissionais qualificados, à falta de autonomia técnica e à percepção equivocada de que o controle interno atua somente para apontar erros e responsabilizar gestores. Diante dessa realidade, torna-se necessário discutir sua função preventiva, orientadora e estratégica. Assim, este artigo tem como objetivo analisar a importância dos sistemas de controle interno para a promoção da eficiência, da transparência e da governança na administração pública municipal, considerando suas contribuições para a prevenção de irregularidades, a melhoria dos processos administrativos e a adequada aplicação dos recursos públicos.

METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, com caráter exploratório e descritivo. Esse percurso metodológico possibilitou analisar a importância dos Sistemas de Controle Interno para a eficiência administrativa, a transparência, a prevenção de irregularidades e o fortalecimento da governança nos municípios. O estudo concentrou-se na interpretação de produções científicas e documentos normativos, sem realizar pesquisa de campo ou intervenção direta em órgãos da administração pública.

A pesquisa bibliográfica reuniu artigos científicos e outras produções acadêmicas relacionadas ao controle interno, à governança pública, à gestão de riscos, à responsabilidade fiscal, à auditoria governamental e à transparência municipal. Silva MM, et al. (2021) destacam que a pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa permite examinar criticamente os conhecimentos já produzidos, identificar diferentes perspectivas e reconhecer lacunas que ainda necessitam de aprofundamento. Assim, as publicações selecionadas foram analisadas conforme sua contribuição para o objetivo estabelecido neste artigo.

O levantamento bibliográfico foi realizado nas bases Scientific Electronic Library Online (SciELO), Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Google Acadêmico e Biblioteca Digital do Tribunal de Contas da

União. As buscas foram orientadas pelos descritores “controle interno municipal”, “sistemas de controle interno”, “governança pública municipal”, “transparência na administração pública”, “gestão de riscos no setor público” e “eficiência administrativa”. Os termos foram empregados de maneira isolada e combinada, buscando-se localizar estudos diretamente relacionados à problemática investigada.

O universo documental foi constituído pela Constituição Federal de 1988, pela Lei Complementar nº 101/2000, pela Lei nº 14.133/2021, por referenciais de governança e por publicações de órgãos de controle relacionadas à organização, às atribuições e ao funcionamento dos sistemas de controle interno. Lima Junior EB, et al. (2021) explicam que a análise documental permite examinar fontes produzidas em diferentes contextos, considerando sua autoria, finalidade, conteúdo e relação com o problema estudado. Esse procedimento possibilitou compreender os fundamentos legais e administrativos que orientam o controle interno na gestão municipal.

A amostra foi definida de maneira intencional e não probabilística. Como critérios de inclusão, foram selecionados artigos publicados em português, disponíveis integralmente e relacionados à eficiência, à transparência, à governança, à auditoria, à gestão de riscos e ao controle da aplicação dos recursos municipais. Priorizaram-se produções publicadas entre 2020 e 2026, sem excluir legislações e documentos anteriores considerados fundamentais. Foram excluídos materiais duplicados, textos sem autoria identificada, conteúdos exclusivamente opinativos ou comerciais e estudos sem relação direta com a administração pública municipal.

Após a seleção, realizou-se a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave e, posteriormente, a leitura integral dos materiais considerados pertinentes. As informações foram organizadas nas categorias fundamentos e atribuições do controle interno, prevenção de irregularidades, eficiência administrativa, transparência, gestão de riscos e governança municipal. Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica e documental, sem participação direta de seres humanos e sem utilização de dados pessoais ou sigilosos, não houve necessidade de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa, sendo respeitados os princípios de autoria, integridade acadêmica e fidelidade às fontes consultadas.

REFERENCIAL TEÓRICO

FUNDAMENTOS E ATRIBUIÇÕES DOS SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO MUNICIPAL

Os Sistemas de Controle Interno correspondem ao conjunto de estruturas, procedimentos, responsabilidades e mecanismos utilizados para acompanhar a execução das atividades administrativas e verificar se os objetivos institucionais estão sendo alcançados. Na administração municipal, sua atuação abrange áreas como orçamento, finanças, patrimônio, pessoal, licitações, contratos, convênios e políticas públicas. Seu funcionamento adequado permite identificar fragilidades, orientar os agentes responsáveis e reduzir a possibilidade de erros que comprometam os recursos públicos.

Brasil (1988) estabelece que a fiscalização do município deve ser realizada pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo. A Constituição também atribui ao controle interno funções relacionadas à avaliação do cumprimento das metas, à verificação da legalidade e dos resultados da gestão e ao apoio oferecido ao controle externo. Assim, a existência desse sistema não representa uma escolha facultativa do gestor, mas uma responsabilidade constitucional vinculada à proteção do patrimônio público.

Embora a fiscalização da legalidade seja uma de suas atribuições, o controle interno não deve atuar apenas depois que uma irregularidade já ocorreu. Sua contribuição torna-se mais significativa quando acompanha os processos desde o planejamento, identifica riscos e orienta a adoção de medidas preventivas. Essa atuação reduz a necessidade de correções posteriores, evita desperdícios e oferece maior segurança aos servidores e gestores envolvidos na execução das atividades administrativas.

Brasil (2000), por meio da Lei de Responsabilidade Fiscal, relaciona a gestão fiscal responsável à ação planejada e transparente, à prevenção dos riscos e à correção de desvios que possam afetar o equilíbrio das contas públicas. Nesse contexto, o controle interno auxilia no acompanhamento das metas fiscais, dos limites de despesas, da execução orçamentária e da disponibilidade financeira do município. As informações

produzidas permitem que decisões sejam tomadas antes que situações de desequilíbrio comprometam a continuidade dos serviços destinados à população.

Para desempenhar essas funções, a unidade responsável pelo controle precisa possuir condições mínimas de autonomia, acesso às informações e qualificação técnica. Quando seus integrantes estão sujeitos a interferências políticas ou não dispõem de estrutura adequada, a capacidade de avaliar os processos fica comprometida. A independência não significa afastamento da gestão, mas liberdade para realizar análises objetivas, comunicar fragilidades e recomendar providências sem receio de pressões ou retaliações.

Holanda GA e Borges EF (2022), ao analisarem 55 unidades de controle interno, identificaram fragilidades capazes de comprometer a independência, a objetividade e a atividade avaliativa dessas estruturas. Os autores verificaram que 19 unidades se encontravam no nível inicial de aderência às boas práticas de governança e 36 no nível básico. Esses resultados demonstram que a implantação formal do controle interno não é suficiente, sendo necessário assegurar estrutura, competências profissionais, autoridade institucional e acompanhamento das recomendações emitidas.

CONTROLE INTERNO, EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA E TRANSPARÊNCIA

A eficiência administrativa está relacionada à capacidade de utilizar os recursos disponíveis de maneira racional e produzir resultados compatíveis com as necessidades da sociedade. No âmbito municipal, o controle interno pode contribuir para essa finalidade ao examinar procedimentos, identificar retrabalhos, acompanhar prazos e avaliar se as despesas realizadas apresentam relação com os objetivos previstos. Essa atuação permite superar uma compreensão limitada ao cumprimento de formalidades, aproximando o controle da melhoria dos serviços públicos.

Os controles bem estruturados oferecem informações que auxiliam a tomada de decisões e a reorganização dos processos administrativos. Ao acompanhar rotinas de compras, pagamentos, arrecadação, gestão patrimonial e execução de programas, o sistema pode detectar inconsistências antes que elas se transformem em prejuízos. Também possibilita

comparar aquilo que foi planejado com os resultados alcançados, indicando quais procedimentos precisam ser mantidos, aperfeiçoados ou substituídos.

Gattringer JL, et al. (2022) analisaram a contribuição dos componentes do modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) para os controles internos de municípios catarinenses. O modelo considera elementos como ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento. A articulação desses componentes favorece uma visão integrada da gestão, permitindo que as fragilidades sejam reconhecidas não apenas em procedimentos isolados, mas na própria estrutura institucional.

O ambiente de controle representa a base sobre a qual os demais procedimentos são organizados. Ele envolve valores éticos, definição de responsabilidades, qualificação dos profissionais e comprometimento da alta administração. Quando os gestores não valorizam as recomendações ou tratam o controle como obstáculo burocrático, os procedimentos tendem a ser cumpridos apenas formalmente. Em contrapartida, uma cultura institucional comprometida com a integridade favorece a prevenção de falhas e estimula os servidores a assumirem responsabilidade pelos atos praticados.

A transparência também depende da existência de informações completas, compreensíveis e produzidas em tempo adequado. Os registros orçamentários e financeiros precisam refletir a realidade das operações realizadas, permitindo o acompanhamento pelos órgãos de fiscalização e pela sociedade. Brasil (2000) reforça a divulgação das informações fiscais e a participação social como elementos da transparência da gestão pública. O controle interno contribui ao verificar a consistência dos dados antes de sua publicação e ao acompanhar o cumprimento das obrigações relacionadas à prestação de contas.

Kinzler ECS e Mello GR (2023), em estudo desenvolvido com 102 municípios paranaenses, identificaram que o controle interno exerce influência sobre a governança pública municipal. Os resultados apontaram que controles adequados estão associados à redução de problemas de gestão, à melhoria da transparência e à diminuição da assimetria de informações entre gestores e sociedade. Desse modo, o controle não beneficia somente a estrutura administrativa, mas também fortalece as condições para

que os cidadãos acompanhem a utilização dos recursos e avaliem o desempenho do governo municipal.

GESTÃO DE RISCOS E GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL

A governança pública envolve os mecanismos utilizados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação das instituições. No município, esses mecanismos precisam assegurar que as decisões administrativas estejam alinhadas ao interesse público, ao planejamento e às necessidades da população. O controle interno integra essa estrutura ao fornecer informações, avaliar riscos, acompanhar resultados e comunicar situações que possam comprometer os objetivos institucionais.

Brasil (2020), no Referencial Básico de Governança Organizacional do Tribunal de Contas da União, organiza as práticas de governança a partir dos mecanismos de liderança, estratégia e controle. A liderança está relacionada à integridade e às responsabilidades dos dirigentes; a estratégia envolve a definição dos objetivos e o direcionamento das ações; e o controle permite acompanhar o desempenho, administrar riscos e promover a prestação de contas. Esses elementos precisam funcionar de maneira articulada para que a governança não permaneça apenas no plano formal.

A gestão de riscos representa uma das contribuições mais relevantes do controle interno para a governança municipal. Identificar riscos significa reconhecer acontecimentos capazes de impedir ou dificultar o alcance dos objetivos, como falhas no planejamento, ausência de fiscalização, pagamentos indevidos, perda de receitas ou descumprimento de prazos. A partir dessa identificação, podem ser definidos procedimentos preventivos e respostas proporcionais à probabilidade e ao impacto de cada situação.

Nas contratações públicas, Brasil (2021) atribuiu à alta administração a responsabilidade pela governança e pela implementação de processos e estruturas de gestão de riscos e controles internos. A Lei nº 14.133/2021 também determinou que as contratações sejam submetidas a práticas contínuas e permanentes de controle preventivo, estruturadas em linhas de defesa. Essa organização evidencia que o controle precisa acompanhar todo o

processo, desde o planejamento da contratação até a execução e o encerramento do contrato.

Na primeira linha de defesa encontram-se os agentes diretamente responsáveis pela execução dos procedimentos e pelo gerenciamento dos riscos de suas atividades. A segunda envolve as unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão, responsáveis por orientar, acompanhar e verificar a conformidade dos processos. A terceira linha é formada pelo órgão central de controle interno e pelo tribunal de contas competente, que realizam avaliações com maior independência. Essa divisão não elimina responsabilidades, mas procura tornar mais clara a participação de cada agente na prevenção das irregularidades.

Nos municípios de menor porte, a implementação dessas práticas pode ser dificultada pela limitação das equipes, pela concentração de funções e pela escassez de recursos técnicos. Entretanto, tais dificuldades não afastam a necessidade de desenvolver controles compatíveis com a realidade local. Procedimentos simples, responsabilidades claramente definidas, registros organizados e acompanhamento das recomendações podem produzir avanços importantes. Assim, o fortalecimento do Sistema de Controle Interno contribui para uma administração municipal mais eficiente, transparente e orientada por riscos, na qual o controle atua como apoio à boa gestão e à proteção do interesse coletivo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa bibliográfica e documental demonstraram que os Sistemas de Controle Interno exercem função relevante na melhoria da administração pública municipal, especialmente por contribuírem para o acompanhamento dos processos, a prevenção de irregularidades e a produção de informações destinadas à tomada de decisões. Verificou-se que o controle interno apresenta maior efetividade quando ultrapassa a verificação exclusivamente formal dos atos administrativos e passa a atuar de maneira preventiva, orientadora e integrada ao planejamento municipal.

A análise dos fundamentos constitucionais evidenciou que a manutenção do controle interno constitui uma obrigação dos municípios. Brasil (1988) estabelece que a fiscalização municipal seja exercida pelo Poder Legislativo, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo. Também são atribuídas ao controle funções relacionadas ao acompanhamento das metas, à avaliação da execução dos programas, à verificação da legalidade e dos resultados da gestão e ao apoio aos órgãos de controle externo.

Apesar dessa exigência, constatou-se que a existência formal de uma unidade de controle não assegura o desempenho adequado de suas atribuições. Em alguns municípios, o setor pode ser criado apenas para atender às determinações legais, sem equipe suficiente, autonomia técnica, acesso às informações ou planejamento de suas atividades. Nessas condições, o controle tende a atuar depois da ocorrência dos problemas, limitando-se à conferência de documentos e à comunicação de falhas que poderiam ter sido evitadas.

Os resultados indicaram que a atuação preventiva apresenta maior capacidade de proteger os recursos públicos do que um controle concentrado somente na identificação posterior das irregularidades. Ao acompanhar o planejamento, a execução orçamentária, os procedimentos de contratação e os pagamentos, o sistema pode reconhecer fragilidades e recomendar medidas antes que ocorram danos. Essa perspectiva está alinhada à Lei de Responsabilidade Fiscal, que relaciona a gestão responsável à ação planejada e transparente, à prevenção de riscos e à correção de desvios capazes de comprometer as contas públicas (BRASIL, 2000).

Em relação à eficiência administrativa, verificou-se que o controle interno pode contribuir para a revisão de rotinas, a redução de retrabalhos e o melhor aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros. Sua atuação permite comparar os resultados alcançados com os objetivos estabelecidos, identificando procedimentos excessivamente burocráticos, despesas sem correspondência com as prioridades municipais e atividades que precisam ser reorganizadas. Dessa forma, controlar não significa apenas impedir condutas irregulares, mas também apoiar o aperfeiçoamento dos serviços oferecidos à população.

Gattringer JL, et al. (2022) analisaram a contribuição dos componentes do modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) para o controle interno nos 295 municípios catarinenses. Os resultados mostraram que ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento contribuem para identificar pontos fortes e fragilidades das estruturas municipais. O estudo reforça que os controles precisam funcionar como um sistema integrado, e não como procedimentos isolados entre diferentes secretarias e setores.

O ambiente de controle mostrou-se indispensável porque envolve a conduta dos gestores, a definição das responsabilidades, a integridade institucional e a valorização das atividades de fiscalização e orientação. Quando a alta administração não apoia o sistema ou considera suas recomendações um impedimento à gestão, os procedimentos tendem a ser cumpridos somente para atender às formalidades. Por outro lado, o comprometimento dos dirigentes favorece a circulação das informações, o acompanhamento das recomendações e a construção de uma cultura voltada à responsabilidade.

A avaliação de riscos também apareceu como componente necessário para direcionar os esforços do controle às áreas mais vulneráveis. Nem todos os processos apresentam a mesma probabilidade de falha ou o mesmo impacto sobre a administração. Licitações de maior valor, folha de pagamento, arrecadação, transferências voluntárias, contratos de obras e gestão patrimonial podem exigir acompanhamento mais intenso. Essa organização permite que equipes reduzidas estabeleçam prioridades e utilizem sua capacidade de trabalho de forma mais estratégica.

Os resultados demonstraram, ainda, que a transparência depende da qualidade e da confiabilidade das informações produzidas pela administração. A divulgação de relatórios ou demonstrativos não garante transparência quando os dados estão incompletos, desatualizados ou apresentados de forma pouco compreensível. O controle interno pode examinar a consistência das informações antes de sua publicação, acompanhar o cumprimento dos prazos e orientar os setores responsáveis pela prestação de contas, fortalecendo tanto a fiscalização institucional quanto o controle exercido pela sociedade.

Kinzler ECS e Mello GR (2023), em pesquisa realizada com 102 municípios paranaenses, analisaram a influência do controle interno na efetividade da governança pública municipal. O estudo considerou aspectos relacionados ao ambiente de controle, à avaliação de riscos, às atividades de controle, à informação e comunicação e ao monitoramento. Os achados reforçaram a relação entre a estruturação dos controles e o fortalecimento da governança, demonstrando que o desempenho dessas unidades interfere na capacidade administrativa de acompanhar objetivos, reduzir assimetrias de informação e prestar contas à sociedade.

A discussão desses resultados permitiu compreender que o controle interno aproxima a gestão municipal dos princípios da governança pública. Brasil (2020) apresenta liderança, estratégia e controle como mecanismos utilizados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação das organizações públicas. Nessa perspectiva, o sistema de controle precisa oferecer informações que permitam aos gestores compreender riscos, avaliar o desempenho das políticas e decidir com maior segurança, sem restringir sua atuação à conferência posterior da legalidade.

Entretanto, as evidências também revelaram fragilidades relacionadas à independência e à objetividade das unidades de controle. Holanda GA e Borges EF (2022), ao avaliarem 55 unidades do Poder Executivo do Rio Grande do Norte, identificaram que 19 se encontravam no nível inicial e 36 no nível básico de aderência às boas práticas de governança. Os autores observaram fragilidades estruturais que poderiam comprometer a independência dos profissionais e a realização das atividades avaliativas, demonstrando que a baixa maturidade dos controles não é um problema restrito à existência de normas.

Esses resultados ressaltam a necessidade de assegurar autonomia funcional, qualificação e acesso irrestrito às informações necessárias. A vinculação política excessiva, a ocupação das funções por profissionais sem formação compatível e a concentração de atividades em um único servidor podem limitar a efetividade do sistema. Também se mostra necessário acompanhar o cumprimento das recomendações emitidas, pois relatórios tecnicamente adequados produzem poucos resultados quando a administração não estabelece responsáveis, prazos e providências para corrigir as fragilidades identificadas.

Nas licitações e nos contratos, constatou-se que o controle interno passou a assumir responsabilidades ainda mais evidentes com a Lei nº 14.133/2021. Brasil (2021) determinou que as contratações públicas sejam submetidas a práticas contínuas de gestão de riscos e controle preventivo, organizadas em três linhas de defesa. A segunda linha inclui as unidades de assessoramento jurídico e de controle interno do próprio órgão, enquanto a terceira contempla o órgão central de controle interno e o tribunal de contas competente.

A organização em linhas de defesa demonstra que o controle não deve ficar concentrado exclusivamente na controladoria municipal. Os agentes que executam os processos constituem a primeira linha e também são responsáveis por reconhecer e tratar os riscos de suas atividades. A unidade de controle atua orientando, acompanhando e avaliando, enquanto os órgãos centrais e tribunais realizam análises com maior independência. Essa distribuição fortalece a segregação de funções e evita a compreensão equivocada de que apenas o controlador responde pela regularidade da gestão.

A Lei nº 14.133/2021 também orienta que as atividades de fiscalização considerem oportunidade, materialidade, relevância e risco. Esse direcionamento contribui para que o controle deixe de tratar todos os procedimentos da mesma maneira e concentre sua atenção nas situações com maior possibilidade de dano ou impacto para a administração. A legislação ainda prevê o saneamento das impropriedades formais, a mitigação dos riscos de reincidência e a capacitação dos agentes responsáveis, reforçando o caráter educativo e preventivo do controle.

Outro aspecto identificado foi a contribuição do controle interno para a relação entre a administração municipal, os órgãos de fiscalização e a sociedade. Registros organizados e informações confiáveis facilitam a prestação de contas, o atendimento às solicitações dos tribunais e a resposta às manifestações dos cidadãos. Ao apoiar o controle externo e favorecer o acesso às informações, o sistema contribui para reduzir a distância entre os gestores e a população, fortalecendo a responsabilização e a confiança nas instituições.

Nos municípios de menor porte, a estruturação dessas práticas pode encontrar dificuldades relacionadas à limitação orçamentária, ao número reduzido de servidores e à

concentração de funções. Contudo, os estudos analisados demonstram que essas condições não eliminam a necessidade de controle. Procedimentos compatíveis com a realidade local, planejamento anual das ações, definição clara de responsabilidades, capacitação e utilização de instrumentos de gestão de riscos podem produzir avanços mesmo em estruturas reduzidas.

Como limitação, destaca-se que esta pesquisa foi baseada em documentos normativos e produções científicas, sem observar diretamente o funcionamento dos Sistemas de Controle Interno em administrações municipais específicas. As diferenças de porte, arrecadação, estrutura administrativa e maturidade institucional podem influenciar os resultados obtidos em cada localidade. Dessa forma, pesquisas de campo poderão aprofundar a análise das condições de trabalho dos controladores, do cumprimento das recomendações e dos efeitos concretos do controle sobre os serviços municipais.

Em síntese, os resultados demonstraram que os Sistemas de Controle Interno contribuem para a eficiência, a transparência e a governança quando possuem estrutura adequada, autonomia técnica e atuação orientada por riscos. Sua função não se limita à identificação de irregularidades, pois inclui prevenção, orientação, avaliação de resultados e apoio à tomada de decisões. O fortalecimento desses sistemas permite que a administração municipal utilize os recursos públicos com maior responsabilidade, melhore seus processos e ofereça à sociedade informações mais confiáveis sobre sua atuação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida permitiu compreender que os Sistemas de Controle Interno possuem papel essencial no fortalecimento da administração pública municipal. Sua atuação não deve ficar restrita à conferência de documentos ou à identificação posterior de irregularidades. Quando estruturado de maneira adequada, o controle interno contribui para prevenir falhas, acompanhar a execução das ações governamentais e oferecer informações mais seguras para a tomada de decisões.

Também se verificou que a eficiência administrativa está diretamente relacionada à capacidade de planejar, monitorar e avaliar os processos desenvolvidos pelo município. O

controle interno pode auxiliar na redução de desperdícios, na correção de procedimentos inadequados e no melhor aproveitamento dos recursos públicos. Dessa forma, sua atuação favorece não apenas o cumprimento das normas, mas também a melhoria dos serviços prestados à população.

A transparência constitui outro aspecto fortalecido pela existência de controles internos efetivos. Informações confiáveis, atualizadas e compreensíveis ampliam as possibilidades de fiscalização pelos órgãos competentes e pela sociedade. Nesse sentido, o controle interno contribui para qualificar a prestação de contas, reduzir assimetrias de informação e fortalecer a confiança dos cidadãos na atuação da administração municipal.

No campo da governança, os resultados evidenciaram a importância da autonomia técnica, da qualificação dos profissionais, da gestão de riscos e do apoio da alta administração. A implantação formal de uma unidade de controle não é suficiente quando faltam estrutura, acesso às informações e acompanhamento das recomendações. Por isso, os municípios precisam reconhecer o controle interno como parte estratégica da gestão, garantindo condições para uma atuação preventiva, orientadora e independente.

Conclui-se que o fortalecimento dos Sistemas de Controle Interno contribui para uma administração municipal mais eficiente, transparente e comprometida com o interesse público. Sua atuação permite melhorar processos, prevenir irregularidades, apoiar a governança e ampliar a responsabilidade na utilização dos recursos. Assim, investir em controles internos estruturados significa fortalecer a capacidade do município de planejar, executar e avaliar suas ações com maior segurança, integridade e qualidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA CWL. **Lei nº 14.133/2021 e a obrigatoriedade de capacitação do fiscal de contratos administrativos**. Revista do TCU, 2024; 153(1): 190-207.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 maio 2000.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União.** Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. 3. ed. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2020.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1º abr. 2021.

GATTRINGER JL, MARINHO SV, MARTINS ZB. **Contribuição dos componentes do modelo COSO no controle interno da administração pública: um estudo nos municípios do estado de Santa Catarina.** Revista Contemporânea de Contabilidade, 2022; 19(51): 162-179.

HOLANDA GA, BORGES EF. **Governança pública e unidades de controle interno: nível de aderência às boas práticas de governança.** Revista do TCU, 2022; 149: 181-199.

KINZLER ECS, MELLO GR. **Influência do controle interno na efetividade da governança pública nos municípios paranaenses.** Revista Catarinense da Ciência Contábil, 2023; 22: e3389.

LIMA JUNIOR EB, et al. **Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa.** Cadernos da Fucamp, 2021; 20(44): 36-51.

SILVA MM, et al. **A pesquisa bibliográfica nos estudos científicos de natureza qualitativos.** Revista Prisma, 2021; 2(1): 91-103.