

**O PAPEL DO CONTROLE INTERNO NA CONSTRUÇÃO DA TRANSPARÊNCIA E DA EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA NOS MUNICÍPIOS****THE ROLE OF INTERNAL CONTROL IN BUILDING TRANSPARENCY AND ADMINISTRATIVE EFFICIENCY IN MUNICIPALITIES****EL PAPEL DEL CONTROL INTERNO EN LA CONSTRUCCIÓN DE TRANSPARENCIA Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN LOS MUNICIPIOS**

10.56238/revgeov16n5-112

**Diego Emerson Silva Costa**

Doutorando em Direito

Instituição: Universidade Estácio de Sá (UNESA)

**RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo analisar o papel do controle interno na promoção da transparência e da eficiência administrativa nos municípios brasileiros, evidenciando sua relevância como instrumento de governança, accountability e compliance. Busca-se demonstrar que um controle interno eficaz não apenas previne irregularidades e desperdícios de recursos públicos, mas também fortalece a integridade e a responsabilidade na gestão municipal. A pesquisa, de natureza qualitativa, fundamenta-se em revisão bibliográfica e análise documental de autores como Joel de Menezes Niebuhr (2022), Sandro Pereira Silva (2020) e Fábio Luís Velloso (2019), além de estudos disponíveis em bases científicas da CAPES. O estudo discute a relação entre controle interno e transparência, especialmente à luz da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), demonstrando que a publicidade administrativa deve ir além da simples divulgação de dados, tornando-se instrumento de controle social. Por fim, aborda as perspectivas e desafios enfrentados pelas controladorias municipais, como a necessidade de autonomia técnica, capacitação e fortalecimento institucional, ressaltando que o controle interno, quando adequadamente estruturado, é elemento central para o alcance de uma administração pública eficiente, transparente e comprometida com o interesse coletivo.

**Palavras-chave:** Controle Interno. Transparência Pública. Governança. Accountability. Administração Municipal.

**ABSTRACT**

This article aims to analyze the role of internal control in promoting transparency and administrative efficiency in Brazilian municipalities, highlighting its relevance as an instrument of governance, accountability, and compliance. It seeks to demonstrate that an effective internal control system not only prevents irregularities and waste of public resources but also strengthens integrity and responsibility in municipal management. The research, of a qualitative nature, is based on bibliographic review and documentary analysis of authors such as Joel de Menezes Niebuhr (2022), Sandro Pereira Silva (2020), and Fábio Luís Velloso (2019), in addition to studies available in CAPES scientific databases. The study discusses the relationship between internal control and transparency, especially in light of Law No. 12,527/2011 (Access to Information Law), showing that administrative publicity must go beyond the mere disclosure of data, becoming an instrument of social control.



Finally, it addresses the perspectives and challenges faced by municipal comptrollerships, such as the need for technical autonomy, capacity building, and institutional strengthening, emphasizing that internal control, when properly structured, is a key element for achieving efficient, transparent, and socially responsible public administration.

**Keywords:** Internal Control. Public Transparency. Governance. Accountability. Municipal Administration.

## RESUMEN

Este artículo analiza el papel del control interno en la promoción de la transparencia y la eficiencia administrativa en los municipios brasileños, destacando su relevancia como instrumento de gobernanza, rendición de cuentas y cumplimiento normativo. Busca demostrar que un control interno efectivo no solo previene irregularidades y el despilfarro de recursos públicos, sino que también fortalece la integridad y la responsabilidad en la gestión municipal. La investigación cualitativa se basa en una revisión bibliográfica y un análisis documental de autores como Joel de Menezes Niebuhr (2022), Sandro Pereira Silva (2020) y Fábio Luís Velloso (2019), así como en estudios disponibles en las bases de datos científicas de la CAPES. El estudio aborda la relación entre control interno y transparencia, especialmente a la luz de la Ley N° 12.527/2011 (Ley de Acceso a la Información), demostrando que la publicidad administrativa debe ir más allá de la simple difusión de datos, convirtiéndose en un instrumento de control social. Finalmente, se abordan las perspectivas y los retos que enfrentan las contralorías municipales, como la necesidad de autonomía técnica, capacitación y fortalecimiento institucional, haciendo hincapié en que el control interno, cuando está debidamente estructurado, es un elemento fundamental para lograr una administración pública eficiente y transparente, comprometida con el interés colectivo.

**Palabras clave:** Control Interno. Transparencia Pública. Gobernanza. Rendición de Cuentas. Administración Municipal.



## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo analisar o papel do controle interno na construção da transparência e da eficiência administrativas nos municípios brasileiros, que para além da transparência, busca-se demonstrar que um bom planejamento, alcança a boa governança, ao mesmo tempo que monitora a *accountability* e o controle político social.

Neste sentido, evidencia-se que o controle interno da Administração Pública no Brasil, tem a sua importância trazida no artigo 74 da Constituição Federal de 1988, podendo ser aplicada a todos os entes, inclusive os municípios. Desse modo, tal ferramenta, traz segurança e constrói um sistema de gestão e eficiência para as atividades que envolvem a gestão pública, pois, é por meio da controladoria que evita-se desperdício com gastos e preceitua a motivação de cada processo público.

Neste sentido, o administrador público tem como obrigação rastrear o interesse público garantindo que todas as ações sejam direcionadas ao atendimento das necessidades da coletividade e à boa utilização dos recursos públicos. Assim, com os elementos de governança, *compliance* e *accountability* há o possível aprimoramento da qualidade da administração pública, promovendo a responsabilidade, a transparência e a participação social.

Dessa maneira, pretende-se abordar o controle interno na Administração Pública do Brasil, na qual esta, como se vê permite o exame, a inspeção e a verificação da administração por ela própria, ou por outro poder, e até mesmo o cidadão. Neste sentido, de realizar a aplicação da integridade, responsabilidade ao Estado Democrático de Direito, é exercendo o controle interno pela Administração Pública, evitando os excessos e trazendo o controle social para uma boa governança.

Neste contexto, na sequência, desenvolve-se a transparência pública com a aplicação da Lei de Acesso a Informação, Lei 12.527/11, na qual compreende-se que a Publicidade na Administração Pública é mais que uma mera publicação no diário interno, é necessária uma transparência, para que ocorra a responsabilização pelo mal uso do Poder Público. Tal lei atrelada a transparência, traz em seu bojo a necessidade de que todas as informações acerca dos processos públicos sejam expostas, e submetidos a órgãos de controle.

Assim, para além dessa discussão, traz ainda nesse bojo a relação do controle interno municipal como promoção da transparência, tendo em vista que essa relação de *accountability*, *compliance* e governança é também uma forma fiscalizatória do poder público. Ademais, quando atrelada a órgão de controle interno, a transparência será um dos resultados inequívocos para que a Administração Pública Municipal faça um bom emprego dos recursos que lhes são disponíveis.

E por último, desenvolve-se acerca dos desafios que os controles internos municipais encontram no Brasil, tendo em vista ser um órgão que necessite de autonomia, e elementos para fiscalização. Portanto, os desafios perpassam apenas a administração do Poder Público e ganha também uma problematização de cunho social.



Dessa forma, o presente artigo é desenvolvido a partir de uma metodologia qualitativa, cuja fundamentação é feita por revisão bibliográfica e análise documental. Foram selecionadas obras como de Joel de Menezes Niebuhr (2022), Sandro Pereira Silva (2020), Fábio Luís Velloso (2019), além de uma construção doutrinária a partir de pesquisas de revistas científicas nas bases da CAPES, até qualis C.

Nesse diapasão, construiu-se o problema de como a transparência e o controle interno municipal andam juntos para a promoção de boa governança e compliance, enfrentando juntos os desafios que cercam a Administração Pública no Brasil.

## 2 CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A administração pública pode ser compreendida como o conjunto de atividades voltadas à gestão dos serviços públicos, possuindo as atribuições de direção, de governo e a execução das atividades com o objetivo de alcançar resultados eficientes e eficazes, definida como a gestão dos serviços públicos em sua totalidade (Mello, 1979). Segundo Mello (1979), qualquer atividade desenvolvida pela administração pública deve ter como base o interesse público:

“Toda a atividade da Administração Pública tem por objeto a consecução do bem comum, sob o império da lei. Para denominar esse objetivo do Estado utilizam-se ainda, as expressões fim público, interesse público, concreção de utilidade pública, interesse geral etc.”

Além disso, destaca que a Administração Pública é, em sua totalidade, conduzida pelo princípio da legalidade, que determina a sua execução. Concluindo que o interesse público é, assim, tudo que a lei esclarece ser (Mello, 1979).

Dessa maneira, o administrador público tem como obrigação rastrear o interesse público garantindo que todas as ações sejam direcionadas ao atendimento das necessidades da coletividade e à boa utilização dos recursos públicos.

Nesse contexto, a Governança Pública surge como um instrumento indispensável para o fortalecimento da gestão. Conforme estabelecido no artigo 2º, inciso I, do Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017 a governança Pública é:

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

I - governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e **controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão**, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade; (Brasil, 2017)

Assim, a governança visa aprimorar a qualidade da administração pública, promovendo a responsabilidade, a transparência e a participação social. Por meio dela, busca-se consolidar práticas



administrativas que reduzam riscos, ampliem a eficiência na alocação dos recursos e fortaleçam a confiança entre o Estado e os cidadãos.

Com a Reforma Administrativa, gênese da Constituição de 1967, por meio do Decreto-Lei nº 200, de 20 de fevereiro de 1967, a Administração Pública Brasileira introduziu a modernização do sistema de controle. A inovação permitiu o acompanhamento dos atos de gestão e de administração de forma eficaz.

O controle da Administração Pública permite o exame, a inspeção e a verificação da administração por ela própria, ou por outro poder, e até mesmo o cidadão. Segundo Slomski (2008) é onde a responsabilização da Administração se faz presente, o que o autor chama como “o dever de prestar contas”, pois a sociedade, ao eleger seu representante, espera que sua conduta seja proba e que preste contas dos trabalhos ora executados.

Dessa forma, o controle está intrinsecamente vinculado às finanças e aos gastos públicos, constituindo instrumento essencial para assegurar a boa aplicação dos recursos e a observância dos princípios administrativos. Atualmente, o controle interno apresenta-se de maneira mais aprimorada, tendo como base os princípios da eficiência e da economicidade, que orientam a administração pública moderna.

De acordo com Ruy Remyrech (2005, p. 25):

O controle interno faz parte do plano de organização da administração pública e tem os mesmos objetivos, ocupa-se essencialmente com o processamento de informações que retroalimentar a função de comando, concorrendo para a correta tomada de decisões; coexiste com as demais funções da administração, e com elas, por vezes, se confunde, sendo cada qual indispensável para o funcionamento do sistema que formam, de tal maneira que a falha em uma delas pode embaraçar o funcionamento de todo o conjunto.

O autor acrescenta ainda que o controle interno possui expressão funcional e sua atuação não se limita a uma estrutura orgânica específica. Representa, portanto, a essência do plano de organização de qualquer entidade pública, estando fundamentalmente comprometido com a realização dos objetivos institucionais da Administração Pública.

Hely Lopes Meirelles(2008) trata o Controle Interno como controle administrativo:

(...) todo aquele que o Executivo e os órgãos de administração dos demais Poderes exercem sobre suas próprias atividades, visando mantê-las dentro da lei, segundo as necessidades do serviço e as exigências técnicas e econômicas de sua realização, pelo que é um controle da legalidade e de mérito. Sob ambos esses aspectos pode e deve operar-se com legitimidade e eficiência, atingindo a sua finalidade plena, que é a satisfação das necessidades coletivas e atendimento dos direitos individuais dos administrados.

A Constituição Federal define as atribuições dessa modalidade de controle:



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

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

Conforme as Normas Brasileira de Contabilidade Técnica- NBC T 16.8, sob o enfoque contábil, controle interno compreende o conjunto de recursos, métodos e processos que são adotados pela entidade no setor público.

Esta norma estabelece referenciais para o controle interno como suporte do sistema de informação contábil, no sentido de minimizar riscos e dar efetividade às informações da contabilidade, visando contribuir para o alcance dos objetivos da entidade do setor público (NBC T 16.8).

Em síntese, o fortalecimento do controle interno, aliado à governança e à transparência, representa um avanço significativo para a consolidação de uma cultura administrativa baseada na responsabilidade, integridade e eficiência, indispensável para o pleno desenvolvimento do Estado Democrático de Direito no Brasil.

## 2.1 TRANSPARENCIA PÚBLICA E GESTÃO MUNICIPAL NO BRASIL: PERSPECTIVA DA LEI 12.527/11

Segundo o Princípio da Publicidade, é dever da Administração Pública dar total transparência a todos seus atos, além de fornecer as informações solicitadas pelos particulares, sejam públicas, de interesse pessoal ou mesmo personalíssimas. A Constituição Federal em seu artigo 5º, inciso XXXIII, estabelece a maior transparência na realização das atividades desempenhadas pelo Administrador:

Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (Brasil, 1988)

A publicidade, adverte José Afonso da Silva (2003, p.62):

sempre foi tida como um princípio administrativo porque se entende que o Poder Público, por ser público, deve agir com a maior transparência possível, a fim de que os administrados tenham, a toda hora, conhecimento do que os administradores estão fazendo. Especialmente exige-se que se publiquem atos que devam surtir efeitos externos, fora dos órgãos da Administração.



Consoante Sundfeld (2005, p. 177):

É óbvio, então, que o povo, titular do poder, tem o direito de conhecer tudo o que concerne ao Estado, de controlar passo a passo o exercício do poder. À margem disso, qualquer pessoa atingida pelo Poder Público – isto é, que de qualquer modo seja destinatária, prejudicada ou atendida por ato estatal – tem o direito individual de conhecer esse ato, suas razões, sua base fática e jurídica. Em consequência, seja em nome da limpidez da atividade estatal, seja para garantia de direitos individuais, o Estado tem o dever da publicidade.

Além de assegurar a respectiva eficácia e produzir seus efeitos, a publicidade visa proporcionar aos que possuem interesse ao seu conhecimento, e também o controle por aqueles por eles atingidos e pela população de uma forma geral (Filgueiras, 2011).

Transformando-se em requisito essencial para os atos e decisões administrativas. A Lei nº 12.527 de 2011, Lei de Acesso à Informação (LAI), trata de assuntos de interesse da União, dos Estados, do Distrito Federal e também dos Municípios (Filgueiras, 2011).

A LAI tem como foco a divulgação de informações de interesse público. No contexto municipal, a sua implementação representa um grande desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade de fortalecimento da governança local. Municípios que mantêm portais da transparência atualizados e acessíveis permitem maior controle social e ampliam a confiança da população na administração pública. Assim, o acesso às informações torna-se ferramenta de accountability, possibilitando à sociedade avaliar a legalidade, a eficiência e a legitimidade dos atos administrativos (Filgueiras, 2011).

Para Filgueiras (2011, p. 27) a accountability pode ser identificado como:

o princípio segundo o qual é dever de todos os agentes públicos prestarem contas de seus atos ao público, de forma que a sociedade possa avaliar não apenas a aplicação dos recursos públicos, mas também as ações e resultados alcançados por políticas, programas e ações propostas e implementadas pelos governos.

Sendo, portanto um princípio norteador das condutas dos agentes públicos e cidadãos. Alcançando também os resultados alcançados pelas políticas públicas, não só acompanhando a utilização dos recursos públicos.

Dessa forma, a transparência na administração pública não se limita à simples divulgação de dados. Destaca Gruman (2012, p.45):

O acesso público à informação, ainda que primordial para a garantia de um Estado transparente e responsável, é instrumental no sentido de que os ganhos advindos das políticas de transparência governamental não se encerram em si mesmos, mas nos resultados trazidos por este tipo de política para a administração pública. A transparência e o acesso não garantem a eficácia do funcionamento da máquina pública, mas, pelo contrário, sua ausência, é garantia de mau uso dos recursos públicos porque livres de controle social. O acesso à informação é um instrumento, um meio.



A Lei de Acesso à Informação (LAI) se insere no debate sobre a ampliação da transparência como mecanismo de aproximação entre o Estado e a sociedade, fornecendo instrumentos de controle social efetivo. Ela representa uma contribuição significativa para o aprimoramento da gestão pública, indo além da simples fiscalização de gastos e promovendo a divulgação ampla de informações de interesse coletivo. No dizer de Freire (2014, p.52):

Simplificadamente, transparência ativa se refere à publicação proativa de informações públicas, independentemente de qualquer solicitação da sociedade. Exemplo mais marcante disso é o Portal da Transparência. Já a passiva é a disponibilização de informações mediante solicitação por parte dos interessados. Exemplos são os pedidos de acesso à informação feitos por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC).

A LAI, determina que “é dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão” (Art. 5º, Lei nº 12.527, de 2011). Apresenta, portanto, uma clareza e a comprehensibilidade das informações fornecidas. Assim, a garantia de acesso vai além da mera disponibilização de dados, abrangendo a dimensão comunicativa, que deve ser pautada por uma linguagem cidadã, acessível e transparente ao público em geral (Freire, 2014).

### **3 O CONTROLE INTERNO COMO PROMOÇÃO DA TRANSPARENCIA MUNICIPAL NO BRASIL**

O controle interno, tem a sua importância marcada pela fiscalização e orientação da administração pública, na qual, quando bem delineada leva-se a um bem social efetivo para a gestão pública. Desse modo, a controladoria governamental tem a função de impulsionar a instituição para atingir máxima eficiência, eficácia e economicidade, e junto a este grupo de ações dar transparência dos atos praticados pelo gestor público (Paula; Simões et. Al, 2024).

Como conceito de controle interno, embora já revogada, a instrução normativa de nº 16, de 20/12/1991, do Departamento do Tesouro Nacional, o conceitua como:

o conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados utilizado com vistas a assegurar que o objetivo dos órgãos e entidades da administração pública sejam alcançados de forma confiável e concreta evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo poder público. (DTN, 1991)

Neste cariz, a Constituição de 1988, em seu art. 31 dispõe sobre o sistema de controle interno, no tocante ao Poder Executivo Municipal, conforme se vê: Art. 31. A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei.



Dessa maneira, posteriormente, foi publicada a Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF), que normatizou sobre finanças públicas relacionadas a responsabilidade na gestão fiscal, obrigando aos entes a criação oficial do cargo de controlador de controle interno, bem como, criou-se o instrumento de Transparência da Gestão Fiscal (Oliveira, 2023, p. 4).

Merece destaque também, na ordem jurídica que contribui para o controle interno e transparência, a Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, na qual os entes federativos como União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Portanto, o controle interno atua como um auxílio ao gestor fará com que a administração pública cumpra com um planejamento eficaz para o interesse coletivo, e pela transparência demonstrará o bom emprego dos recursos públicos. Como afirma, Odete Medauar (2020), tal controle caracteriza-se na funcionalidade dos órgãos e entidades descentralizadas que lhe são vinculados.

Neste sentido, o desempenho do controle interno municipal é exercido de forma estratégica na consolidação da governança pública, uma vez que contribui para o fortalecimento das práticas de integridade, transparência e eficiência administrativa. Para além disso, a controladoria municipal é o órgão que coordena o sistema de controle interno e não deixa de ser uma instituição com mecanismos que aumentam o processo de governança e garante o seu fortalecimento por meio do *compliance* (Oliveira, 2023).

Portanto, quando se procura fortalecer essas estruturas, a probabilidade de transparência e efetividade do conjunto que compõe este controle, como a *accountability*, a participação municipal e mais ainda, a equidade social, é maior do que em Municípios que não fortalecem a sua governança e gestão pública (Vilhena, 2024). Diante dessa perspectiva, o controle interno deixa de ser apenas um mecanismo corretivo ou fiscalizador, passando a assumir uma função pedagógica e propositiva, orientando os gestores públicos e promovendo uma cultura institucional voltada para a ética, a eficiência e o respeito ao interesse coletivo (Vilhena, 2024).

Importa-se dizer, que o controle interno na Administração Pública brasileira se assemelha na necessidade de um planejamento, como bem apregoa a atividade pública. Desse modo, quando aplicado aos municípios a sua funcionalidade é proporcionar a organização da gestão pública para uma boa governança, sem fraudes e corrupção (Vilhena, 2024).

O controle serve para assegurar que a administração esteja no mesmo alinhamento com os princípios que do ordenamento como a legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação e imensoalidade. Portanto, a segurança jurídica do controle interno é também para com o cidadão, ao Chefe do Poder Executivo Municipal e aos (Vilhena, 2024).

Nos municípios brasileiros, o fortalecimento do controle interno tem se revelado um instrumento estratégico para a promoção da transparência. Isso ocorre porque, ao monitorar de forma



continua os processos administrativos, as controladorias municipais garantem maior visibilidade às ações governamentais e fomentam uma cultura de prestação de contas. A atuação técnica desses órgãos auxilia na detecção precoce de falhas, no aprimoramento dos mecanismos de controle social e na disponibilização de informações confiáveis aos cidadãos e órgãos de fiscalização externa, como os Tribunais de Contas (Silva; Lima, 2021).

Além disso, o controle interno contribui para o cumprimento da **Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011)** e da **Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000)**, ao assegurar que os dados relativos à execução orçamentária, financeira e patrimonial sejam amplamente divulgados e compreensíveis. Ao promover a transparência ativa e passiva, as controladorias municipais fortalecem o princípio republicano da publicidade, tornando a administração pública mais acessível, participativa e responsável (Silva; Lima, 2021).

Portanto, a integração entre controle interno e transparência pública não deve ser compreendida apenas como um requisito formal, mas como um mecanismo efetivo de governança democrática. Quando bem estruturado, o sistema de controle interno atua preventivamente, orientando gestores, padronizando procedimentos e estimulando o *compliance* administrativo, o que reduz riscos de corrupção e reforça a confiança da sociedade na gestão municipal (Silva; Lima, 2021).

### 3.1 AS PERSPECTIVAS DO CONTROLE INTERNO MUNICIPAL E OS DESAFIOS

As perspectivas do controle interno municipal no Brasil apontam para um cenário de consolidação institucional e amadurecimento da cultura de governança pública. A partir das diretrizes estabelecidas pela Constituição Federal de 1988 e reforçadas por normativos infraconstitucionais, como a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos), o controle interno tem ganhado relevância como instrumento de apoio à gestão, de prevenção de riscos e de promoção da integridade administrativa (Kinzler, 2023).

Nesse contexto, observa-se um movimento gradual de profissionalização das controladorias municipais, com a adoção de metodologias de auditoria interna, gestão de riscos e programas de *compliance* público. Entretanto, o fortalecimento efetivo desses órgãos ainda enfrenta desafios estruturais e culturais significativos (Kinzler, 2023).

A insuficiência de recursos financeiros e humanos, a falta de capacitação técnica dos servidores e, em muitos casos, a ausência de autonomia funcional das controladorias comprometem a efetividade do controle. Soma-se a isso a resistência política de alguns gestores municipais em reconhecer o controle interno como um aliado estratégico — e não como um mecanismo punitivo — no processo de gestão e tomada de decisão (Niehbur, 2024).

Outro desafio relevante é a necessidade de integração entre os sistemas de controle interno, externo e social. O intercâmbio de informações entre as controladorias municipais, os Tribunais de



Contas e a sociedade civil ainda é limitado, o que dificulta uma atuação coordenada e baseada em evidências (Pereira; Castro, 2023). Para superar tais obstáculos, é essencial investir na institucionalização de políticas públicas voltadas à governança, na valorização da carreira dos controladores e na implementação de tecnologias de informação que ampliem a transparência e a eficiência das ações de controle (Niehbur, 2024).

Dessa forma, as perspectivas para o controle interno municipal passam pela consolidação de um modelo de atuação preventiva, orientativo e pedagógico, capaz de alinhar os princípios da eficiência, legalidade e transparência à realidade local (Pereira; Castro, 2023). O futuro do controle interno dependerá, sobretudo, da capacidade dos municípios de transformar essas estruturas em instrumentos permanentes de fortalecimento da gestão pública e de promoção da confiança social na administração municipal (Niehbur, 2024).

Dessa maneira, elenca-se uma série de dificuldades na estruturação e efetivação dos sistemas de controle interno, é preciso lembrar que em uma cultura municipal pessimista, o maior de todos eles é a resistência de implementação de controles mais rigorosos nas decisões administrativas. Tendo em vista, a tendência hierárquica direta do chefe do Poder Executivo, em muitos casos, pode-se comprometer a autonomia e a imparcialidade das atividades de controle (Niehbur, 2024).

Diante disso, para que esses desafios sejam minorizados em uma cultura de boa governança e compliance, é preciso criar unidade de controle interno autônomas, bem como pensar na capacitação técnica de servidores, por meio de cursos, com o usos de tecnologias e sistemas informatizados. Neste sentido, faz parte do conjunto da governança, o controle interno, que atrelado aos municípios, podem fazer um planejamento estratégico de controle interno, com metas bem divididas na gestão municipal (Niehbur, 2024 ).

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, constata-se que o controle interno municipal se revela como um instrumento essencial para a consolidação da transparência, da eficiência administrativa e da boa governança na gestão pública brasileira. Mais do que um mecanismo de fiscalização, o controle interno representa um sistema de orientação e prevenção, capaz de fortalecer a integridade institucional e assegurar o cumprimento dos princípios constitucionais da legalidade, moralidade e publicidade.

Verificou-se que, quando adequadamente estruturado e dotado de autonomia técnica, o controle interno contribui de forma decisiva para a efetivação da *accountability* e do *compliance* na esfera municipal, promovendo uma administração mais responsável e aberta ao controle social. Sua atuação favorece a racionalização dos gastos públicos, a padronização dos processos administrativos e a construção de uma cultura voltada para a transparência e o aperfeiçoamento contínuo das práticas de gestão.



Contudo, os desafios enfrentados pelos municípios brasileiros — como a escassez de recursos, a ausência de capacitação técnica e a dependência político-administrativa — ainda representam obstáculos significativos à plena efetividade desses sistemas. Superar tais barreiras requer o fortalecimento institucional das controladorias, o investimento em tecnologia e capacitação e o reconhecimento do controle interno como instrumento de governança e não de punição.

Assim, conclui-se que o controle interno municipal, quando articulado aos princípios de **governança, transparência e responsabilidade pública**, constitui uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento democrático e para o uso ético dos recursos públicos. É por meio dele que a administração pública local pode avançar na construção de uma cultura de integridade, participação e confiança entre Estado e sociedade, pilares fundamentais para a consolidação de um Estado Democrático de Direito efetivamente comprometido com o interesse coletivo.



**REFERÊNCIAS**

DA SILVA, José Afonso. *Curso de direito constitucional positivo*. 22. Ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

FILGUEIRAS, Fernando. (coord.) *O fortalecimento das instituições de accountability do Brasil: Relatório final do projeto (mimeo)*, 2015.

FREIRE, Felipe Ribeiro. *Desafios para a transparência pública: um estudo com os usuários do Portal da Transparência do Governo Federal*. 2014.

GRUMAN, M. *Lei de Acesso à Informação: notas e um breve exemplo*. Revista Debates, Porto Alegre, v. 6, n. 3, p. 97-108, set-dez, 2012.

KINZLER, É. C. D. S. *Influência do controle interno na efetividade da governança pública nos municípios paranaenses*. Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2023.

NIEBUHR, Joel de Menezes. *Licitação pública e contrato administrativo*. 5<sup>a</sup> ed. – Belo Horizonte: Fórum, 2024

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 20. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MELLO, Oswaldo Aranha Bandeira de. *Princípios gerais de direito administrativo*. Rio de Janeiro: Florence, 1979.

OLIVEIRA, Francisco das Chagas Braz de. *Controle Interno Municipal: Um estudo de caso dos municípios do Estado do Piauí*. Revista Foco. Curitiba (PR) v. 16 n. 4 p. 01-19, 2023.

PEREIRA, E. J. B.; CASTRO, P. *Efeitos da atuação do controle interno nas contratações públicas: um estudo de caso do Portal de Periódicos da CAPES*. Revista Organizações em Contexto, 19(38), 107-136. 2023.

REMYRECH, R. *Controle interno na administração pública*. Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: [www.tce.rs.gov.br/artigos/pdf/controle-interno-administracao-publica.pdf](http://www.tce.rs.gov.br/artigos/pdf/controle-interno-administracao-publica.pdf).

SILVA, J. A.; LIMA, R. T. *A importância do controle interno como instrumento de gestão nos municípios*. Revista Gestão Pública em Debate, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, p. 101–118, 2021.

SLOMSKI, Valmor. *Manual de contabilidade pública: Um enfoque na contabilidade municipal*. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SUNDFELD, Carlos Ari. *Fundamentos de direito público*. 4. Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

VILHENA, Daniela. *Os principais obstáculos para a efetividade do controle interno em âmbito municipal*. Recima21 – Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia. V. 5, n. 6, 2024

